
ادارة الحوار
والتفاوض
الجنادرية
للنشر والتوزيع
ALJANADRIA

***

إدارة الحوار والتفاوض

د.كرم علي حافظ

الطبعة الأولى 2016

ISBN: 978-9957-610-14-2



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2015/9/4393

إسم الكتاب: إدارة الحوار والتفاوض

إسم المؤلف: كرم علي حافظ

الواصفات: /المفاوضات//الادارة//العلاقات الدولية/



الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكـــس: 96264778770

E-mail: dar_anadria@yahoo.com

المقدمة

بسم اللـه الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير المرسلين

منذ أن خلق اللـه عز وجل البشر وهم في تطور وتراقي ويبرز ذلك من خلال انجازاتهم في شتى المجالات، وبالطبع فان دور البشر لا يقتصر بين تفاعلهم مع الجمادات والمسخرات في الأرض وباطنها بل الأهم من ذلك هو تواصلهم بين بعض.

إن البشر بطبيعتهم مخلوقات ودودة فطرت على المحبة والسلام، وفطرت على مبدأ التواصل والتراحم ولكن في كثير من الأحيان تنشأ خلافات بينهم نتيجة سوء الفهم او النزاع او الطمع، لذلك وجب عليهم ابتكار مهارات فردية تمكنهم من التواصل بين بعضهم البعض وأهم هذه الوسائل هي التفاوض والحوار.

للتفاوض أولاً أهمية كبيرة في رفعة البشر وتقدمهم، فهو المسؤول عن فض نزاعاتهم او تقسيماتهم. فالبعض يسميه الوجه الحضاري للبشر لأنه يجنبهم ويلات النزاع والقتال او الحروب، فوجد البشر سبلاً عديدة للإتفاق فيما بينهم بشكل متقن ومفيد ويحقق النتائج المرضية لكافة الأطراف.

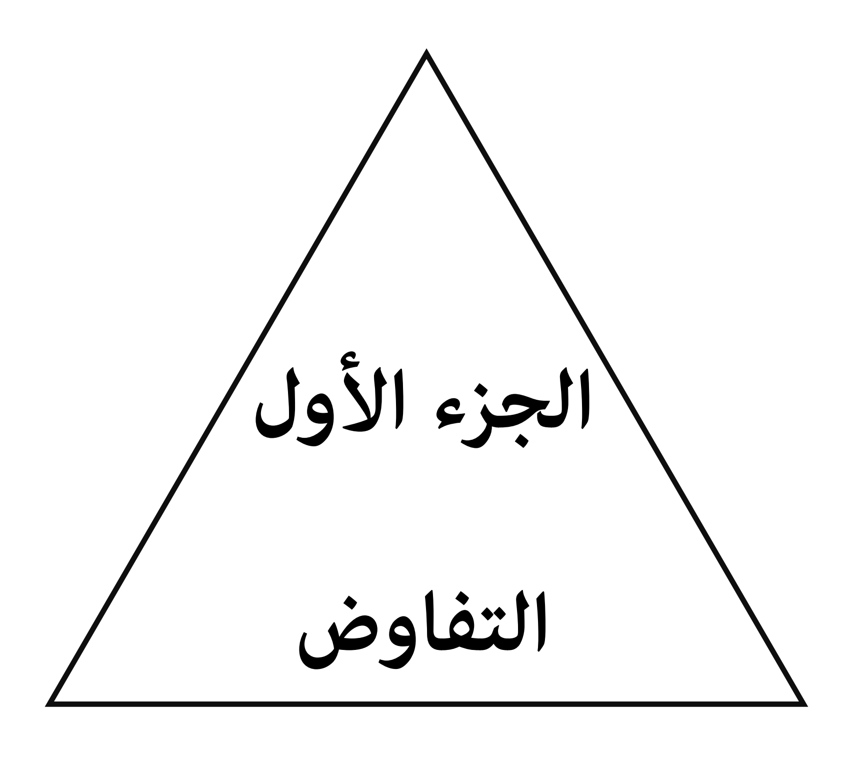
والأمر سيان للحوار، فهو أيضاً وسيلة للتواصل ولكن يختلف بان هدفه عادة يكون لإثراء الفكر وحل الإشكاليات بين وجهات النظر والتوصل لنتيجة تتيح لطرف تغيير وجهة نظرة او تحول طريقة من السلبية الى الإيجابية.

ونأمل بتوفيق من المولى عز وجل ان نحقق ما ينبغي لك أيها القارئ الكريم ان تحققه في إثراء ثقافتك بالحوار والتفاوض، ومعرفة الخطوات والمتعلقات بهذه الفنون التي وجدت أساساً لرفعة البشر وتقدمهم.

نسأل الله التوفيق بكتابنا هذا ونرحب بأي تغذية راجعة او نقد بناء لإثراء محتوى مؤلفنا هذا.

والحمد لله رب العالمين

مؤلف الكتاب


الجزء الأول
التفاوض



الفصل الأول

التفاوض (الأسس النظرية)

التفاوض وأساسياته

1- مفهوم التفاوض:

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي الي حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ علي المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين اساسيين هما وجود مصلحة مشتركة او اكثر، ووجود قضية نزاعية او أكثر.

ويمكن تعريف التفاوض كما يلي:

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والاقناع والاعتراض للتوصل الي اتفاق مقبول للاطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

من خلال التعريف يتضح ان التفاوض كعملية يقوم علي أسس عامة:

1) يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الاخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.

2) يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

3) لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

4) توخد قناعة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الاخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.

5) يوجد قناعة لدي كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديا موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لك الاطراف.

6) يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها علي امكانيـة خلـق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

7) يوجد استعداد لدي كل من الاطراف بأن يقـوم بتعـديل موقفـه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجـج مقبولـة بمـا يمكـن مـن التوصل الي افضل النتائج للأطراف.

8) يوجد انطباع لدي كل من الاطراف بأن الاخرين لـديهم القناعـة بـأن التفـاوض هـو أفـضل الوسـائل لتعظـيم المـصالح المـشتركة لأطراف التفاوض.

9) يتوقـف نجـاح التفـاوض بدرجـة كبـيرة عـلي اسـلوب توظيـف المهارات والقدرات لدي افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

10) يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعليـة تـستخدم فيهـا مهـارات التفاوض وقدرات التـأثير والاقنـاع حيـث لا تتوقـف عـلي مجـرد الحقائق والحسابات المنطقية وانما تـشمل العديـد مـن جوانـب الرغبـــات والـــدوافع والحاجـــات والاتجاهـــات والعواطـــف والانفعالات.

11)يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الانسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وان اختلفت الاهداف والاساليب والادوات، حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء أو الاحساس بالالم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول علي الاهتمام والعطف من المحيطين به حتي يحصل علي حاجاته.

2- التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

1- يتشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.

2- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.

3- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الاصليين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.

4- يمكن القول بان المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في اطار عملية التفاوض الاكثر شمولا.

3- خصائص عملية التفاوض:

1- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل او الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها.

2- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها

3- التفاوض عملية تتاثر بشخصية المفاوضين كما تتاثر بالقوى والموارد المتاحه لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وانما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى الموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء

4- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يـتم مـن اتفاقـات او صـفقات حيـث تمتـد الى مـا يـتراكم مـن علاقـات ومـا انعكـس عـلى تلـك العلاقـات مـن انعكاسـات ايجابيـة او سلبية كنتيجة للتفاوض.

5- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقـة والعـادات والتقاليد المساندة واللغـة المـستخدمة والاهـداف المعلنـة وغـير المعلنة.

6- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبـارات خارجيـة عـن مائدة المفاوضات.

7- يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيق في الاجل الطويل وذلـك لمـا يلي:

- لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل ان ينجزة في المستقبل وهو ما يدفعة للتركيز على الانجاز قصير الاجل.

8- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

9- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

10-التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الانشطة والمؤسسات.

4- مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات:

يظهر في الجدول التالي أمثلة لمجالات التفاوض في أي مؤسسة أو شركة:

أ) التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر- المواصفات - الخصم - مواعيد التوريد... الخ - تحديد المواصفات المطلوبة. - تحديد كمية ووقت الشراء. - اختيار مصدر الشراء. - تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها. - تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه.	مسئولو الشراء مع ممثلي المورد. إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج. ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية. إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وادارة التسويق. إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والأفراد. إدارة المشتريات مع الإدارة المالية. إدارة المشتريات مع ادارت الانتاج والمالية. والمبيعات

- تصريف الأصناف الراكدة. - تخطيط المخازن.	إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والمخازن.

ب) التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- إعداد الميزانية التقديرية.	الإدارة المالية مع ممثلي الادارات المختلفة.
- شروط الحصول علي التمويل.	الإدارة المالية مع مسئولي الائتمان بالبنوك.
- تحصيل أوراق القبض.	الإدارة المالية مع المدينين وادارة المبيعات.
- بطء عمل الدوران.	الإدارة المالية مع ادارتي التسويق والإنتاج.
- تأجير أصل من أصول الشركة.	الإدارة المالية والمستأجر.
- شراء معدات رأسمالية جديدة.	الإدارات العليا والمالية والانتاج والتسويق والمشتريات.

ج) التفاوض في ادارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل- ما بعد البيع... الخ	مندوبو البيع مع العميل.
- تصميم وتطوير المنتج	إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.
- شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة	إدارة التسويق مع الموزع.

د) التفاوض في ادارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
- تصميم المنتج - تخطـــيط العمليـــات الانتاجية - اختيار موقع المشروع - التخطيط الداخلي للمصنع - تخطيط نقل المواد	مـدير الانتـاج مـع مـديري التـسويق والماليـة والمشتريات. إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية. مـدير الإنتـاج مـع الإدارات الماليـة والتـسويق والأفراد. إدارة الإنتاج مع المالية والافراد الانتاج +المالية +التسويق
- جودة المنتج	الإنتاج مع التسويق
- إنشاء مصنع جديد	الإنتاج +المشتريات +التسويق +المالية + الافراد +الإدارة العليا

هـ) التفاوض في إدارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
- تخطيط الموارد البشرية. - تخفيض أعداد العاملين. - شروط التعاقد مع أحد المهارات النادرة من ناحية الاجر والحوافز- المركز - السلطات والمسئوليات ..الخ. - إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.	إدارة الأفراد مع ممثلي جميع ادارات الشركة. إدارة الأفراد مع المالية. إدارة الأفراد مع الفرد المطلوب التعاقد معه. إدارة الأفراد مع الإدارات المختلفة بالشركة.

5) أهمية التفاوض ومحدداته:

الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حـول امـر ما ويرغب الاطراف في حسسمه بطريقة ودية، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليلت تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفـاوض للنجـاح في الحياة وللتمثيل علي الحاجة للتفاوض توضح الاتي:

أ- علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنـشأ الحاجـة للتفـاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لادارة حملة اعلانية أو مـع المـدرب علي اسلوب التدريب.

ب- علي ا لمستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حـول القـضايا الـــسياسية والاقتـــصادية والعـــسكرية وفي مجـــال العلـــوم والتكنولوجيـا والتربيـة وتتبـادل الـدول الوفـود والزيـارات في جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للـدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.

ج- علي المستوي الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء.

د- علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.

هـ- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف:

- التفوق في عمله لسرعة الترقي.
- مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.

و- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

نري في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية:

- تحقق النجاح بمحض الصدفة
- تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الاخرين
- تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف
- تحقق النجاح لانهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم.
- تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم.

واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح.

وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لاسباب منها:

- تزايد الاهتمام بالعميـل والاسـتجابة لاحتياجاتـه ورغباتـه وحـرص المـنظمات عـلي تحقيـق رضـا العميل عن المنتجات التي تقدمها

- وضوح أهمية مراقبـة الجـودة وضرورة التفاعـل بين مـسئولي المنظمـة لتحقيـق جـودة الانظمـة التي تكفل جودة المنتج.

- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهـة وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز علي كفاءة الموظفين والاحتفاظ علي هعتبـارهم مـن الاصول الثابتة في المنظمة.

- تزايـد الاتجـاه الي تـوفير المـشتريات مـن خـلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.

- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسـعة للمـديرين وشـاغلي الوظـائف في المـستويات الاداريـة التـي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظـائفهم ومـسؤلياتهم عـن اقنـاع الاطـراف ذات العلاقـة

بوظائفهم ومسؤلياتهم عن اقناع الاطـراف ذات العلاقة.

- تزايـد مجـالات التفـاوض بـين المـديريين داخـل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مـع بعـضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تـشير الي تعـذر ممارسـة وظائف المدير دون عملية تفاوضه.

محددات النجاح في التفاوض:

1) الإعداد الجيد للتفاوض

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدي النجاح الممكـن تحقيقـه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعـداد الجيـد تحديـد الاهـداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعـة وتـأثير الظـروف المحيطـة بـالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانـات عنهـا مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهـم اختيـار الفريق المفاوض.

2) الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

3) الاستخدام الذكي للتوقيت

يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متي تتشدد ؟ متي تتساهل ؟ متي تضيع الوقت ؟ متي تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟.

4) توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات، أو إبدآء الاستغراب او الاستياء، أو إعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه.

5) الاستشارة والوساطة والتحكيم

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب راي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي.

6) خصائص المفاوض ومهاراته

ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي:

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين
- ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة

- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة
- قيم مراكز القوى النسبية للاطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها
- اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا لك

7) العلاقات بين الاطراف المتفاوضة

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكلل المفاوضات بالنجاح.

8) العناية بصياغة الاتفاقات والعقود

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيره لدى التنفيذ.

9) **الالتزام بمبادئ التفـاوض الفعـال وتحقيـق شروطـه ومـن اهـم هذه المبادئ:**

- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفـاوض على فهم الخصم وقدرته عـلى القيـادة والحـوار والتاثير والاقناع.

- مبـدأ المنفعـة: يجـب التاكـد مـن تـوافر عنـصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضـات لكـل الاطراف، فلن تـستمر مفاوضـات لا يجنـي مـن ورائها كل طرف منفعة.

- مبدأ الالتـزام: يـشير ذلـك الى التـزام كـل طـرف بتحقيق أهـداف الجهـة التـي يمثلهـا مـن جهـة والتزامة هو وجهتهة بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى.

- مبـدأ العلاقـات المتبادلـة وتظهـر اهميـة هـذه العلاقات في حالـة تكـرار التعامـل بـين الاطـراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

10) مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات:

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقـف لآخـر ولكنهـا تؤثر على مـا يـتم انجـازه مـن اتفاقـات وسـوف يتـأثر النـاتج المتحقـق مـن التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

الإطار العام لعملية التفاوض

1- دراسة الموقف التفاوضي:

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثارة الأسئلة التالية:

- هـل الموقـف التفـاوضي يغلـب عليـه الجانـب الرسمي أم غير الرسمي ؟
- هل يوجد لدي أحـد الاطـراف صـلاحية رسـمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخـاذ القرارات الي الجهة التي يراها ؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة علي علي التأثير لدي أطراف التفاوض ؟

- ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهـات وردود أفعال الاطراف الاخري ؟

- ما أوجه ومبررات الاسـتعداد والـدافع الحقيقـي لـدي كـل طـرف مـن اطـراف التفـاوض للحـوار والمناقشة وتعـديل النتـائج المـستهدفة وتقـدير الحدود الدنيا لمصلحة الاطراف الاخري ؟

- ما أوجه ومجالات الخلافات المهتمة بين أطـراف التفاوض وما ادوات وآليات تناولها وعلاجهـا بمـا يحقق التوازن بين مصالح جميع الاطراف ؟ ومـا تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوضي.

- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضـعف اسـتجابته للطلبات الموضـوعية للطـرف الآخـر في الموقـف التفاوضي ؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققهـا أحـد أطـراف التفـاوض ليـستثمرها في مواقـف التفــاوض القادمــة في حالــة ابــداء الاســتجابة

السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض ؟

2- **التخطيط للتفاوض والإعداد له:**

التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الاداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض علي ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح اهمية التخطيط من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- ما أهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة واوجه الضعف لديهم ؟
- ما الاساليب والادوات المتوقع ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لاطراف التفاوض المفاصلة بينها ؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض ؟

في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي:

- عدم وضوح في الاهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستميت لمجرد ان تبقي، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.
- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتي تواجه أزمة اخري.
- فقدا الرشد في تحديد الوجهه وتصبح الطواريء هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
- خلط في تحديد الاوليات.

- المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الامكان أحسن مما كان ".
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.

التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض ؟
- ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض ؟
- ما اولويات عرض القضايا ومناقشتها ؟
- ما الحدود الدنيا والقصوي للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض ؟

3) تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبني المعد نظره مرنه لخطوات الإعداد، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في

بعـضها الـبعض وبالتـالي يجـب عنـد البـث في الخطـوة الاولي مـثلا (تحديـد الاهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكـن تحقيقـه وهـذا يتـأثر بـالمركز التفـاوضي وعنـدما تختـار اسـتراتيجية التفـاوض فانـك تتـأثر بشخصية المفاوض وهكذا.

ويتعين بالتالي في الإعداد للتفـاوض ان نـدرك الارتبـاط والتـأثير المتبـادل بـين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطـوة انتهينا منهـا عـلي ضـوء مـا انتهينـا اليـه في خطـوة تاليـة، وذلـك للمراجعـة والتعديل والتوفيق حتي نصل الي توافق وتناسق بين الجوانب جميعـا بقـدر الامكان.

4) مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض)

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عـن مـضمون التفـاوض وتعـد تلـك المفـاهيم والممارسات الخاطئة احدي المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظـيم المنافع.

التفاوض استسلام وإذعان:

يتصور البعض ان التفاوض يقوم عـلي تحيـق المكاسـب مـن خـلال اسـتسلام واذعان الطرف الآخر وهذا التـصور مبنـي عـلي فرضـيات ومفـاهيم خاطئـة

منها: الاعتقاد بأن التفاوض احد أشكال المبارزة او القتال، علي اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف اطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما باسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.

التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع:

يلجأ البعض احيانا الي بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات، ومن امثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر أو الاكراه من خلال اصدار قرار او امر او تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يري البعض أو وجود صلاحيات لدي المدير مثلا او الرئيس تمكنه مـن اتخـاذ قرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعـارف عليه ان اتخاذ قرار يتحدد بعديد من العوامل منها شكل وعمق الحـوار بـين الاطراف ذات العلاقة وقوة التأثير علي الآخرين من خلال التفاوض الفعال.

لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية:

يري البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفـاوض في حالات تقديم الاستشارات، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور احـد الطـرفين بحاجة الي الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخـر مـع اسـتعداد الطـرف الاول للعمل بالمشورة الفنيـة المقدمـة، ولكـن الواقـع العمـلي يؤكـد ان مخرجـات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة اساسية علي شكل الحوار بين طالب خدمـة الاستـشارة (متخـذ القـرار) والاستـشاري صـاحب الـرأي الفنـي مـن خـلال التفاوض الفعال.

تأجيل جني ثمار التفاوض:

قد يؤدي الحرص علي سرعة جني ثمار التفاوض الي العمل علي تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل، بمعني رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين:

1) قد يري رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض علي المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لانه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة علي الوجه الافضل، بينما يري المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟

2) شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فق يري المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يري صاحب الشركة المتعثرة ان تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها. والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض ؟

ان الحل يتم من خلال التفاوض من خلال تحقيق المطالب علي مراحل مشروطة تحقق ما يريده احد الطرفين في المرحلة الاولي ثم تحقق ما يريده الطرف الآخر في المرحلة الثانية. ففي الحالة الاولي يقبل المتقدم لشغل الوظيفة ما حدده صاحب الشركة من مرتب كمرحلة أولي ثم يعدل الراتب وفق طلب المتقدم اذا اثبت كفاءته، وبالمثل بالنسبة للحالة الثانية يقبل المكتب الاستشاري بالمرتب الذي يحدده صاحب الشركة ثم يعدل هذا المرتب حسب التطور والتحسن الذي يطرأ علي وضع الشركة.

التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع:

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعة أو متخاصمين، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الاصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين اطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما.

قضايا التفاوض منطقية:

تشير بعض الكتابات:- ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية او سياسية او اجتماعية، وهذا غير صحيح حيث ان الواقع العملي يؤكد ان هناك حالات

عديدة من التفاوض حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال اضافة موضوعات هامشية او غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الاساسية لعملية التفاوض.

التفاوض يتم دائما علي مائدة المفاوضات:

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين اطراف التفاوض علي مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض علي مائدة تشمل اطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتي يمكن اتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات.

توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بانه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توفر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكتفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الاحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض علي ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض.

الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات الي انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد اولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الاهمية وهذا غير صحيح حيث ان زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع علي قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات اهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

التفاوض هو مكسب – خسارة

يوجد اعتقاد لدي كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص علي الحصول علي أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يري الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب- الخسارة بين اطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين اطراف التفاوض.

وقت اطول للموضوعات الاهم

يعتقـد الـبعض ان هنـاك ارتباطـا طرديـا بـين أهميـة موضـوعات التفـاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجاهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقـه في الحيـاة العمليـة الا في حـالات محـددة، حيـث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفـاوض وقـد يخـصص لـه وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

اختلاف اهمية الوقت

تشير بعض الكتابات الي أن أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفـاوض علي اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد اطـراف التفـاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجـع هـذا التـصور غـير الدقيق اساسا الي الخلط بين اهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقـد يـري أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الافضل للوقت يكـون بـالاسراع في عمليـة التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يري الطرف الآخر ان الاستثمار الافضل للوقت يتطلب الاطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.

اتجاهات سلبية في التفاوض

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض:

- يصعب علي معظم اطراف التفـاوض ان يتـصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.

- يسعي كل طـرف للفـوز ويـري انـه هـو الاحـق دائما بالفوز، ويطغي الانـدفاع الي تحقيـق هـذا الفوز بصورة تجعل احـتمالات خـسارته وكـسب الطرف الآخر غير وارد.

- لا تتوفر لدي معظـم اطـراف التفـاوض الاقتنـاع بحاجـة الطـرف الآخـر لتحقيـق مكاسـب مـن التفاوض، وأن لدي هـذا الطـرف الآخـر العديـد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.

- يحـتج كـل طـرف اذا لم يحقـق أهدافـه كاملـة بأنهم بذلوا أقصي ما في وسـعهم الا ان الحـظ لم يحالفهم.

الإعداد للتفاوض

1) أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها

يعتبر التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه، الا اننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامهة الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوي المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، ان عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوي التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، ان المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما علي الصدفة أو علي أو علي أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او علي مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة علي ادارة المفاوضات بنجاح.

2) طبيعة عملية الإعداد للتفاوض

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- ما الاطار العام الـذي سـتتم مـن خلالـه عمليـة التفاوض ؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرهـا عـن تلـك القضايا ؟
- ما التجهيزات المادية والفنيـة والبـشرية اللازمـة للتفاوض ؟
- من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
- ما الوقت اللائـم ؟ هـل يحتـاج لجولـة ام عـدة جولات ؟
- ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدي أحـد الاطـراف أم في مكان محايد ؟
- ما جدول الاعمال ؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟

من المهم التأكيد علي ان يكسب الطرفان المفاوضات، وأن يكسب طرف مـن شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم العوامل الداعمة لتهيئـة جـو ملائـم للتفاوض.

3) خصائص عملية الإعداد التفاوض

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- الإعـداد للتفـاوض عمليـة تخطيطيـة لهـا كـل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومـات أو المراحـل او الجهـة القائمـة أو الاهمية أو المرونة.

- الإعداد للتفاوض لـيس نـشاطا سـابقا للتفـاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثنـاء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل.

- يـستند الإعـداد للتفـاوض الي تـوافر البيانـات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفـاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحـاضر أو المستقبل.

- يمكـن التمييـز بـين وجهـين مختلفـين لعمليـة الإعداد الاول هو التنبـؤ بـالمتغيرات والثـاني هـو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.

- لا يقتصر الإعـداد للتفـاوض بـالفريق المفـاوض، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخـري في المنظمـة حسب الحاجة.

- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليـل والتنبـؤ والقيـاس والتقـدير وتمثيـل الادوار والمحاكـاة والمباريـات والعـصف الذهني وكـل مـا يرفـع كفـاءة الإعـداد لعمليـة التفاوض.

4) التحضير الجيد للمفاوضات

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابـة عليهـا يمكـن الاطمئنـان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية ؟ والي اي مدي يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوي التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للاهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الادني الذي يقبل به مطلب – هدف – نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟
- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي:

- المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض.

- قائمة بالموضوعات التي ستناقش.
- الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف علي نقاط القوة والضعف لدي الطرف الآخر.
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها.
- الأهمية النسبية لكل منفعة.
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها.
- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من انجازها اذا تيسرت.

5) بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

من الاخطاء الشائعة في عملية التفاوض:

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة.
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة.

- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقولـه الطرف الآخر.
- عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر.
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التـي تفـاوض من اجلها.

6) الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد التفاوض

تحديد الأهداف

أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسـية الاولي في الإعـداد للمفاوضـات عـلي اختلاف انواعهـا واطرافهـا وظـروف تنفيـذها وبـصرف النظـر عـن موضـوع التفاوض او القائم بالتفاوض اة عدد المفاوضين او مكـان التفـاوض او لغتـه، وتختلـف الاهـداف المطلـوب تحقيقهـا لـدي كـل طـرف بـاختلاف الموقـف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فاءن الاهداف تـسعي لتلبيـة حاجـة او أكـثر من حاجات الاطراف المتفاوضة.

معايير تحديد الاهداف

(1) موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي:

مراعاة اهداف الطرف الآخر، مراجعة اهدافك في التفاوض، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها.

(2) دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الي تيسي الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا.

(3) مرونة الاهداف

المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف باسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات.

(4) واقعية الأهداف

لا شك ان اي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضاؤل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلا.

(5) اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها.

(6) قابلية الأهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه.

(7) المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفاده من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لاخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطررت للتنازل.

(8) قابلية الأهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة.

تحديد الفرص والقيود

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية، زمنية، بشرية، إستراتيجية.

تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تحديد أهـداف الاطـراف ذات العلاقـة بعمليـة التفاوض.
- تقدير أطراف التفاوض لنقـاط القـوة والـضعف لديها.
- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعـاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض.
- تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها.
- تحديد النقاط والعناصر التي يجـب أن يـشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها.

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

نطاق القضية

هناك بعض القـضايا التـي تكـون محـددة الابعـاد والاثـار والنتـائج بالنـسبة لاطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد، فالاجور مثلا قـضية محـددة اذا قورنـت بحقـوق العـمال فهـي اوسـع نطاقـا بكثـير، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية ششروط البيع والتوريد.

مدى فصل او ربط القضايا

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القـضايا الاخرى، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة.

مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونـة في الوقت المناسب، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتـزم بـه احـد الاطراف في كافة تعاقداته، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البدايـة للالتزام بها كقيد عام.

تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديـد القـضايا واتخـاذ المواقف بشأنها، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانـب كـل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القـرار المتمثـل في الاتفاق عـلى شروط معينـه وعـدم الاتفـاق عـلى أخـرى والغـاء ثالثـة وتعديل رابعة وهكذا.

الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

أهمية توفر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لـدى فريـق التفـاوض مـن بيانات ومعلومات وتتضح اهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية:

- يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعـرف عنـه كـل شيء يمكننـا الـتحكم فيـه والسيطرة عليه.
- اذا عرفت كل شيء عـن شـخص معـين امتلكتـه وسيطرت عليه.
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات اكثر فعاليـة مـن امتلاك الموارد الطبيعية.
- الجهل هو أحد نتائج عـدم المعرفـة ويعـد أحـد أشكال العمى التفاوضي.

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:

- منطقة العمى المعرفي: يعني انك لا تعرف شيئا عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي.
- منطقة الجهل المشترك: يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض.
- منطقة القناع على الوجه: تعني معرفتك بالطرف الاخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما.
- منطقة المعرفة المتبادلة: تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة.

مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات

والمعلومـات في: معلومـات عنـك انـت، معلومـات عـن الاطـراف الاخـرى في التفاوض، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العماة والخاصة به.

تحديد وقت التفاوض

تتطلـب فعاليـة التفـاوض ان يكـون هنـاك تقـديرا لأزمنـة عمليـة التفـاوض وتحديدا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفـاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم.

تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتبـارات عـده في مقـدمتها تقويمـك لقوتـك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراك للمـوارد المتاحـة لـك واسـتخدامك لها، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقهـا، ودرجـة اعـتمادك عـلى الطرف الاخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام.

تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقهـا في حـين يقـصد بالتكتيكـات التحركـات قـصيرة الاجـل في الاتجاهـات المختلفـة وذات الـصيغة التنفيذيـة لتحقيــق الاســتراتيجية الاساســية ولا يوجــد اســتارتيجية مــثلى للتفــاوض

وانما تتحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافة واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف، الاستجابة للتغيرات الطارئة، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص السانحة، المرونة في تحديد الموقف.

اختيار المفاوض او الفريق التفاوضي

هناك عدة مواصفات تساعد على النجاح في المفاوضات:

- أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء.
- أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.
- أن يتقن فن الاستماع.
- أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة.
- أن يكون سريع الملاحظة.
- أن يكون لبقا في الحديث دبلوماسيا في التعبير.
- أن يكون ناضجا لا تسحقه الهزيمة ولا يسكره النصر.

- أن يكون اجتماعيا غير انطوائي.
- أن يتمتع بجلد وصبر شديد اللزوم.
- أن يكون قادرا على عمل الادوار المختلفة الشخصية.
- أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

من يقوم بالتفاوض ؟ (فرد / فريق)

يتوقف الاختيار (فرد / فريق) على اعتبارت منها:

- مدى تفهم طبيعة موضوع التفاوض وخصائصة وما يحتاج اليه من بيانات ومهارات وقدرات.
- مدى أهمية موضوع التفاوض ومستوى المنافع والمخاطر المرتبطة بنتائج التفاوض بشأنها.
- اعتبارات التكلفة والعائد في المفاضلة بين الاسلوب الفردي والجماعي.

المهارات والقدرات التفاوضية التي تلائم الاحتياجات المطلوبة من الكفاءات في عملية التفاوض ولكل مزاياه وهي:

مزايا المفاوض الفرد

- سرعة الانجاز والبت
- التحديد الواضح للمسئولية
- منع الخصم من توجيه اسئلتة المحرجة او الصعبة الى الافراد الضعفاء في الفريق ومنه بث الفرقة بين اعضاء الفريق.
- عدم اضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلاف داخل الفريق
- امكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل اكثر توازنا وبصورة ايسر من حالة الفريق

مزايا الفريق المفاوض

- امكانية استخدام افراد بقدرات ومهارات متنوعة مما يحقق التعبير عن وجهات النظر المختلفة في الموضوع والتكامل في اتخاذ القرار
- يؤدي تعدد وتنوع الخبرات الى تصحيح اي تعبير خاطئ عن وجهات النظر المعروضة واعطاء مرونة اكبر للمنافسه

- يـؤدي اسـتخدام الفريـق الى زيـادة فـرص الموضـوعية وتقليـل التحيز الشخصي او الانسياق وراء المصالح الشخصية
- ايجاد جبهة واسعة امام الطرف الاخر
- استخدام تكتيك العضو المتشدد والعـضو المتـساهل وهـو يتـيح مرونـة اكـبر في ادارة المفاوضـات وتغيـير المواقـف بـسرعة عنـد اللزوم.
- امكان تأجيل الالتزام بموقف بحجة استشارة الزملاء

اعتبارات تحديد فريق التفاوض

- تحديد التخصصات الواجب توافرها لدى اعضاء الفريق
- تحديد واجبات كل عضو
- تحديد المواصفات والمهارات الواجب توافرها في رئـيس الفريـق المفاوض
- وضع قواعد وضوابط التعاون بين أعضاء فريق التفاوض
- وضوح دور رئيس الفريق وواجباته.

دور رئيس الفريق

الواجبات الرئيسية لرئيس فريق التفاوض:

- يـشارك أصـحاب الـسلطة وذوي العلاقـة بعمليـة التفـاوض في تحديد اهداف عملية التفاوض ونتائجها.
- يدرس موضوعات التفـاوض ويحلـلــها ويتعـرف عـلى طبيعتهـا وخصائصها
- يحدد الامكانيات البشرية والمادية والوثائق والمعلومات اللازمـة ويوفرها
- يتأكد من توفير المهارات والقدرات الفنية اللازمة لدى الفريق
- يحدد واجبات أعضاء الفريق ويوزع عليهم الادوار
- يعمل على بناء الثقة لدى اعضاء الفريق وينمي مهـاراتهم عـلى الاصغاء والتحدث والعرض والحوار والاقناع.
- يوفر فرص التعاون بين اعضاء الفريق.
- يتخذ القرارات الملائمة علي ضوء التقدم في عملية التفاوض.

- يعمـل عـلي حمايـة فريـق التفـاوض في مواجهـة اطراف التفاوض من محاولات الاختراق او التأثير.

محددات فاعلية فريق التفاوض

تتوقف فعالية اداء الفريق علي الاعتبارات التالية:

- حسن اختيار اعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار رئيس الفريق
- تـوافر العلاقـات الطيبـة والثقـة والتأييـد المتبـادل مـع أعـضاء الفريق.
- الفهم الكامل للاهداف والاقتناع بها
- حسن توزيع الادوار بين الاعضاء
- الحفاظ علي عدد معقول لاعضاء الفريق

تحديد أجندة التفاوض

تعبر اجندة التفاوض عن اسـتراتيجية المفـاوض وهـي تنبثـق مـن افتراضـات اعدها ولا شك ان تحديد الاجندة هو احد التكتيكـات الاساسـية للمفـاوض، وعند تحديد أجندة التفاوض بغرض البدائل التالية:

- التركيز على الموضوعات العامة دون التطرق للتفاصيل، على ان توضع التفاصيل في اجندة غير معلنه تستخدم اثناء التفاوض.

- البدء في الاجندة بالقضايا الاساسية لاعتبارها الاهم وحسمها يؤدي الى حل القضايا الثانوية.

- البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا وتقديم التنازلات بشأنها بسهولة وكسب ثقة الخصم على أمل ان يقدم الخصم تنازلات مقابلة وساعتها ستكون القضايا الاساسية هي موضوع التنازل.

- البدء بتحديد مجموعة من الشروط التي يتم الاتفاق عليها اولا باعتبارها الحاكمة في التفاوض ثم تبدا المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية، وعادة ما تمثل هذه الشروط المبادئ والاسس التي تعبر عن المصالح المشتركة للفريقين، فمثلا أن يتفق المفاوضون على السياسات التسويقية للشركات الثلاثة الكبرى في سوق احدى السلع على 1- حظر حرب الاسعار بينهم 2- حظر خطف الخبرات النادرة بينهم 3- عدم تجاوز ميزانية الاعلان لاي منهم بنسبة 5% من قيمة المبيعات ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية لهذه المبادئ.

- تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعيه متخصصة مثل الجوانب الفنية للمشروع السياحي، والجوانب التسويقية والقانونية ثم يجري التفاوض حول كل مجموعة نوعية على حده.

اختبار لغة التفاوض

عند اختيار لغة التفاوض يوجد بديلان:

- ان يستخدم كل طرف لغته الاصلية مع الاستعانة بمترجم.
- ان يتفق الطرفان على استخدام لغة يتقنها كل منهما.

تحديد مكان التفاوض

تظهر اهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية، فهل من الافضل ان تسافر الى الطرف الاخر ام ان تدعوه الى موطنك ام ان تلتقيا في مكان ثالث.

أما عن التجهيزات فينصح بما يلي:

- توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والاضاءة
- تزويد القاعة بأماكن مريحة للجلوس
- توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات
- توفير وسائل الايضاح المناسبة ووسائل الاتصالات
- توفير موائد المفاوضات بشكل مناسب
- دراسة امكانية التفاوض اثناء تناول وجبات خفيفة لاضفاء جو غير رسمي

ترتيبات الاتصال

يمكن ذكر النصائح التالية لترتيب عملية الاتصال بين الاطراف:

- ان يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به.
- الالتزام بالأدب واللباقة التامة في الحديث.
- الالتزام التام بالمواعيد.
- إبداء المرونة في المنافسة مع الحزم بأدب تام عند اللزوم.

الجلسة الافتتاحية

يجب التحضير للجلسة الافتتاحية بعناية حيث ان ما يدور فيها سيؤثر على سير المفاوضات ولعل أهم الامور الواجب الإعداد لها كيفية بدء الحديث ومن البدائل المتاحة:

- البدء بموضوع عام – خارج موضوع التفاوض- لمجرد خلق فرصة لتبادل الحوار.
- البدء بالإشارة إلى خبر هام او حادث قريب او حدث معين تتحدث عنه وسائل الإعلام.
- البدء بقصة طريفة او استرجاع ذكريات لطيفة مع الابتعاد عن الامور التي تبعث الاكتئاب او الامور او الامور ذات الحساسية الدينية او السياسية.
- البدء في موضوع التفاوض بابداء مجموعة من الملاحظات العامة او المبادئ المستقرةالتي لا تحتمل ان تثير اعتراضا لدى الطرف الاخر.
- البدء بتجسيد المزايا التي يحققها الخصم من اتمام المفاوضات بنجاح.

تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

يتعين علينا وضع عدة سيناريوهات (تصورات لسير المفاوضات) على ان يتضمن ذلك:

- تصورات بديلة لبداية الجلسة ومن الذي يبدأ الكلام وبماذا يبدأ، وكيف يقدم زملاءه، وكيف يتم تجاذب اطراف الحديث التمهيدي ؟.
- تحديد أسلوب وطريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض.
- توقعات بشأن سلوك الخصم واستجابات وردود وأفعاله.
- مدي الحاجة الي الاعلان عن ا لموقف ومدي الصراحة والامانة في ذلك الاعلان من البداية.
- توقعات بشأن الحدود القصوي والدنيا للخصم.
- تصورات تفصيلية لتسلسل الاحداث اثناء المفاوضات ومتي تصل الي نهايتها.

التدريب العملي

التدريب العملي هو المدخل العملي لتحقيق الفاعلية في الممارسة العملية، ونستعرض فيما يلي ثلاث طرق من اهم طرق الإعداد التدريبي للتفاوض:

أ) تمثيل الأدوار

يتم تمثيل كافة اطراف التفاوض بجميع اعضاء الفريق التفاوضي فيكون هناك شخص يمثل رئيس الوفد وشخص يمثل كل عضو، ونفس الشيء بالنسبة للخصم كما يقوم الجميع بإدارة المفاوضات كما لو كانت حقيقة من المهم ان يزود الاطراف ببيانات ومعلومات اللازمة للتفاوض

ب) تعصيف الافكار

يتم اختبار عدد من الافراد ذوي الصلة بموضوع التفاوض ويعقد لهم لقاء مفتوح ويطلب منهم ابداء الراي في القضايا المطروحة ويتم تلقي الاراء وتسجيلها وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن الاستفادة منه في الإعداد العملي للتفاوض.

ج) المؤتمرات

يعقد المؤتمر من عدد من الافراد ذوي الصلة بالموضوع التفاوضي ثم تدار المناقشة بشكل منظم على ان يتم التحضير المسبق قبل المؤتمر ويقود المناقشة شص قادر على توجيهها في مسارات بناءه تفيد في عملية المفاوضات.

7 – بدء التفاوض

قد يكون من المفيد من اطراف التفاوض البدء بالموضوعات المشتركة التي لا يوجد عليها خلاف او التي يتفق عليها بسرعة ويسر، ويحقق البدء الجيد للتفاوض مزايا عديدة منها:

- اطالة مدى عملية التفاوض لتشمل عديد من الموضوعات التي تهم الأطراف.
- تحقيق بدايات هادئة يطلب عليها التفاعل والاستجابة من الاطراف بما يفتح مجالات مشتركة جديدة ونقاط التقاء لم تكن واضحة قبل بدء جولات التفاوض.
- توثيق الصلة وتضييق الفجوة وتقليل احتمالات الخلاف بين الطرفين.

- كسب الثقة وبناء جسور التفاهم بين اطراف التفاوض.

الحصول على بديل (نعم) من الطرف الاخر مما يحققه من هدوء بدني. ونفسي لأطراف التفاوض وتجنب بديل (لا) من الطرف الاخر بما يرتبط به من عبء نفسي.

الفصل الثاني

شخصية المفاوض

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

1) مختبر للتعرف على صفاتك ومهاراتك التفاوضية

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها اولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على اوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات واساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي:

- ستحقق صفقات أفضل.
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.
- ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

الاتزان العاطفي والتوافق النفسي.

يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال:

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.
- تأكد من ادراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الاخر من استغلال اي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.
- تجنب مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب أو ازدراء.

المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال:

- تعـرف بدقـة عـلى احتياجـات الطـرف الآخـر وآمالـه ورغباتـه ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- ابراز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصـل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- الزم نفسك بالاعتراف بالحد الادنى مـن أهـداف ومـصالح الطـرف الآخر.
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
- من الملائم أن تعترف في بعض الحـالات بالـصعوبات التـي تواجـه الطرف الآخر.

- ضرورة التمييـز بـين المواقـف التفاوضـية التـي قـد يبـدو منهـا التعارض بين المصالح الحقيقية للاطراف عـن تلـك المواقـف التـي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
- ابحث عـن حلـول موضـوعية مقبولـة مـن الاطـراف الاخـرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال:

- بنـاء علاقـات مـن الـود والتفـاهم مـع اطـراف التفاوض مـن خـلال الاتـصالات الشخـصية غـير الرسمية.
- تـوفر بيانـات تاريخيـة متـصلة عـن الاتفاقـات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام المواثيق.
- دراسة الامكانيات المادية والفنيـة لـدى اطـراف التفـاوض والتعـرف عـلى اتجاهـات العنـاصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد مـن توافر متطلبات بناء الثقة والمصداقية.

- تحقيـق قـدر ملائـم مـن التـوازن بـين الثقـة وافتراض حسن النية من جهـة والاخـذ بـسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.

- حـاول أن تـبرز أن لـديك الرغبـة والقـدرة معـا لتفهم المشكلات التـي تواجـه عمليـة التفـاوض وتقديم البـدائل المنطقيـة التـي تحقـق مـصالح كافة الاطراف.

- تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط.

- إن مـن العوامـل التـي تزيـل الثقـة " الكـذب " فتجنبه.

- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

2) المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

مهارات الاستماع والانصات

يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال:

- يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.
- يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
- يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافة ومن ثم ايجاد جو من التفاهم والثقة.
- يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
- حسن الاستماع يعد اولى التضحيات التي تقدمها للطرف الاخر.

مهارات التحدث

اساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال:

- اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الاخر للاجابة بنعم.
- احذر أن تنشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا.

- لا تقاطع المتحدث.

- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الاخر ومنها عـرض بـدائل محـدودة لمواجهة اطالـة الطـرف الاخـر للحـديث، اسـتخدام الأسـئلة اموجهـة الخروج عن الموضوع الاسـاسي واعـادة الحـديث الى اصـل الموضـوع، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث

أ) مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال:

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
- تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر.
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الراي الآخر.
- تجنب اتخاذ الراي المعاكس.

- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

ب) مهارات التأثير والاقناع

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والاقناع من خلال:

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الى القدرة على الاقناع.
- من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعا.
- تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الى تنمية القدرة على الاستدلال.
- تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الاقناع.

- يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الى تنمية قدرتك على التأثير.

ج) مهارات تحديد البدائل

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الاخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف اساعد الطرف الاخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب ان يشعر أطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الاخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الاخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الاخرفي وضع أهدافه ؟

د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الاخر، وتجدر الاشارة الى ان مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة ان تعدد اوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وانما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال:

- إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
- احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الأخر.

و) مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال:

- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الاخر انها ورادة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.

- احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الاخر.

- احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

مهارات التعامل مع الاعتراضات

ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الاخر هو اول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.

- يؤكد الواقع أن الطرف الاخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.

- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الاخر او شكواه او تحفظة على بدء التفاوض او الاستمرار فيه حيث ان شكوى

الطرف الاخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعنـي هـذا ان عدم الكفاءة في التعامل مـع افتراضـات الطـرف الاخـر ينـتج عنها شكاوي من الطرف الاخر وان عدم الكفاءة في التعامل مـع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطـرف الاخـر في عمليـة التفاوض.

أسباب الاعتراضات

الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي:

- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض.
- رغبة الطرف الاخر في ان يحصل على أفضل الكزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الاخر في الشعور بانه الاقوى لانه هو الذي يعـترض وان يستجيب له.
- رغبة الطرف الاخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الاخر في مقاومة اي تغيير يطرأ على سير التفـاوض باعتبار ان مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.

- تعدد البدائل امام الطرف الاخر قد تجعل االامور اشـد صـعوبة امام الطرف الاخـر، لـذا يبـدأ بـالهجوم والاعـتراض حتـى يفكـر ويتخذ قرار.
- قد لا يفهم الطرف الاخـر المعلومـات التـي سـمعها لـذلك يبـدأ بالاعتراض حتى يتم اعادة او صياغة الكلام في شـكل آخـر حتـى يفهمه.

أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي:

الاعتراضـات الحقيقيـة، الاعتراضـات غـير الحقيقيـة، الاعتراضـات الـصريحة المعلنة، الاعتراضات غير المعلنة، الاعتراضات الـصامتة، الاعتراضـات المنطقيـة، الاعتراضــات العاطفيــة، الاعتراضــات النابعــة مــن حاجــة الطــرف الاخــر، الاعتراضات الموجهة، الاعتراضات على اتخاذ القرارات، الاعتراضات الموجهة الى المفاوض، الاعتراضات على المكاسب.

ما هي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟

هل اعتراض الطرف الاخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟ الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية:

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الاخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجية مسار التفاوض.

المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في اي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الاخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

مهارات التعامل مع انماط البشر

هناك عدة انماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض، وهـذه الانمـاط هي:

- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.
- الفرد المدعي المعرفة.
- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.
- الفرد المتردد.
- الفرد المشاغب.
- الفرد الايجابي المفكر.

مهارات الابداع والابتكار

مراحل الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة:

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها
- اقرا عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.
- اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة.
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهه لعملك.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.
- حاول أن تحدد المشكلة بشكل مبدئي.
- انظر إلى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.

- حدد العلاقة بين العناصر.
- اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر.

المرحلة الثانية: مرحلة التأمل وحضانة المشكلة:

هذه المرحلة أكثر المراحل غموضا لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئا له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون ان يبدو عليه اي نشاط ظاهري بل يبدو انه شاردا كالذين يحلمون احلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل.

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونة:

- تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة.
- تقبل ولا ترفض اي افكار جديدة.
- حاول أن تصوغ المشكلة بعدة طرق.

- اكتب نظرتك للمشكلة.
- افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة.
- حاول أن تقص المشكلة في شكل قصة.
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.
- استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة.
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.
- اعصف بذهنك وذهن الاخرين للحصول على أفكار جديدة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الخلق والالهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل. هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار،

ويمكن أن يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:

- عرض الأفكار (الاقتراحات) الرئيسية.
- إضافة الأفكار الهامة.
- وضع نواه لافكار لاحقة.
- استخدام مفاهيم مباشرة.
- استخدام مفاهيم ضمنية.
- قياس الاتجاهات.
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار.
- تجديد التركيز على الافكار المطروحة.
- تحديد كيفية التغيير.

طرق التفكير الابتكاري

- العصف الذهني
- أسلوب دلفي
- أسلوب تنظيم الذهن

- القراءة الفعالة
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- التركيز
- التحدي الابتكاري
- البحث عن البدائل
- مروحة المفاهيم
- اثارة الافكار
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- المدخلات أو الكلمات العشوائية
- كتابة أفكار الذهن

المرحلة الرابعة: مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها،

وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار الابتكارية:

- عدم التسرع في رفض بعض الافكار
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانات المتاحة
- قم بتعطيل الافكار اولا باول لكي تتوائم مع الامكانات المتاحة
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح أكثر فائدة
- انتبه الى الافكار الجيدة والتقطها
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حاليا وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودةفي الفكرة وتغلب عليها

- انظر الى المستقبل وتوقع النتائج
- حدد قابلية الفكرة للاختبار
- تقييم الافكار

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ (كيف تدير رئيـسك ؟) فـيما يـلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:

- الاصغاء جيدا الى رئيسك
- التركيز جيدا لما يقوله رئيسك
- الدبلوماسية (الفطنة واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفائلا
- لا تخل بالوعود
- اعرف رئيسك معرفة جيدة

- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- اذهب مبكرا الى مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

3) المراسلات ودورها في التفاوض

فيما يلي أنواع المرسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

أولا: مراسلات تتعلق بالمعلومات:

وهي تستخدم من أجل طلب معلومات أو تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- الابتعاد عن المقدمات التفصيلية
- ابراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

خصائصها:

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات أو المنظمات.
- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة.
- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة.

ثانيا: مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة:

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- إتباع المدخل غير المباشر.
- التركيز على الحث والإقناع.
- البداية هي التركيز على ما يهدف الية الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.

- السطور الأولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.
- لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه.
- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.
- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.
- ركز الرسالة على احتياجات وأهداف الطرف الاخر أكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.
- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت إليه.

ثالثا: مراسلات تتناول مواضع نزاع:

... لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك،

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي:

- استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الاثر او الانطباع المستهدف من المرسل
- الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد اجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية
- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عباره عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر
- الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

4) المقابلات ودورها في عملية التفاوض

العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات:

- شكل اطراف المقابلة (الشكل والمظهر)
- انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)
- فكرة الشخص عن الطرف الاخر
- حركات الجسم
- تعبيرات الوجه
- الصوت
- اللغة
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- ود اطراف المقابلة
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- الاعلان عن موضوع المقابلة
- التخطيط المسبق للمقابلة

كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة

- قُم بالإعداد المسبق للمقابلة
- هيئ المكان ومهّد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- اسال الطرف الاخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- أنهِ المقابلة

5) نصائح عامة للمفاوض

- ضرورة الاتفاق على الاساسيات والتاكد من الفهم المشترك من أطراف التفاوض
- يجب ان تهيء نفسك للتفاوض
- العلم بموضوع التفاوض والاقتناع به
- معرفة انماط البشر وحسن التعامل معهم

- عليك ان تتدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها
- تجنب ان ترفع صوتك الا عند الضرورة ما خاب من استخار ولا ندم من استشار
- الحوار الجيد وسيلة وليس غاية
- تفهم نفسك جيدا
- تفهم الطرف الاخر جيدا
- اردس انماط ومدى التنازلات الممكنة
- قيم واعد تقييم التوقعات والاتجاهات بصورة مستمرة
- الالتزامات تقدم بتحفظ
- تدخل وسيط
- وسع دائرة التفاوض ومجالاته
- حافظ على اسرارك

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

الإستراتيجية تـشير إلى الإطـار العـام للتحـرك والاهـداف الاساسـية المطلـوب تحقيقهـا وترجمـة ذلـك الى سياسـات ومبـادىء عامـة يـتم الالتـزام بهـا في التعامل، وعادة مـا تركـز الاسـتراتيجية عـلى الاهـداف بعيـدة المـدى، أي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

أما مفهوم التكتيك فيـشير الى العنـاصر الفرعيـة أو المكونـات الجزئيـة التـي يـستخدمها المفـاوض ويتحـرك بهـا داخـل الاسـتراتيجية لتحقيـق الاهـداف الرئيسية لعملية التفاوض.

1- استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي:

استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة).

تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المباديء العامة:

- التعاون بين أطـراف التفـاوض وتحقيـق التكامـل بيـنهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.

- حرص كل طرف على بذل اقصى مابوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر.

- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفوض لتوظيف الامكانات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.

- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.

- وجود توافق في الاتجاهات والميولوتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

واستراتيجيات منهج المصالح المشتركة هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا

منـدمج المـصالح والفوائـد والكيـان القـانوني أحيانـا وذلـك بهـدف تعظـيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصـول إلى تحقيـق مجموعـة مـن الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طـرفي التفـاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

* **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطـرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قـد وصل إليها من قبل.

* **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هـذه الإسـتراتيجية عـلى الارتقـاء بالمرحلـة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض **خاصة أن التعـاون يمـر بعـدة مراحـل أهمها المراحل الآتية:**

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

استراتيجيات الصراع

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المباديء العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.

- يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينمنا يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط.

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

*التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

*إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

* وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة

التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديـدة لم نكـن نتوقعهـا ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الـصراع معركـة شرسـة أو مبـاراة ذهنيـة ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

* القدرة على التنويع والتشكيل والتعـديل والتبـديل للمبـادرات التفاوضـية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنـا سـبق التعامـل مـع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبـار الطـرف الآخـر عـلى أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كـل شيء عنهـا ومـن ثـم فـان عليـه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا الـسيطرة عليـه فيـه.
* القدرة على الحركـة الـسريعة والاسـتجابة التلقائيـة والفوريـة والاسـتعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمـام المبـادرة والـسيطرة عـلى عمليـة التفـاوض مـن أولهـا إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبـع سـاكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الـذي تـم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع. وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط

على التوزيع ثم في مرحلة لاحقـه نقـوم نحـن بـالتوزيع. ويتطلـب التفـاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانـت هـذه العقبـات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصـول إليهـا وأنـه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقـه منهـا واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها:

1) التسويف أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيـير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغـزى الـسؤال وأهدافـه وتقريـر مـا يجـب عملـة المفـاوض الـذي يبـادر

بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنـازلات فـان الأخـير لا يتوقـف عـن طلب المزيد

2) المفاجأة:

تتضمن التغيير المفـاجئ في الأسـلوب أو طريقـة الحـديث أو التفـاوض عـلي الرغم من أن التغيـير لم يكـن متوقعـا في ذلـك الوقـت وعـادة يعكـس ذلـك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم

3) الأمر الواقع:

وتتضمن دفه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقـع ولنجـاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهايـة احـتمالا كبيرا

- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

4) الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

5) الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه

6) الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

7) التقييد:

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

8) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية

9) ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

10) مفترق الطرق:

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول علية من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

11) التدرج او الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

تـصنيف اسـتراتيجيات التفـاوض طبقـا لتوقيـت التـصرف كأسـاس لنجـاح الاستراتيجية (متى؟)

يكـون أسـاس النجـاح في هـذه الاسـتراتيجية هـو حـسن التوقيـت لكافـة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه
- توقيت الانسحاب.
- توقيت التراجع أو الهجوم.
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة.
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك.
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة.
- توقيت طلب استراحة.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية:

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه علىاتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كاجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه.

استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة.

يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا وايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه

لا يوجد ضـمانة حقيقيـة لاسـتمرار فـرص تحقيـق اهـداف في المـستقبل وفي نفس الوقـت لا يعتـبر الكـسب الجـزئي بالنـسبة اليـه مغريـا بدرجـة كافيـة وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة.

استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهه.

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخـاذ موقـف تعـاوني مـع الطـرف الاخر فرصا افل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفـاوض في الحاةل الثانية ان المواجهة تتيح فرصا افضل.

استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع.

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفـادي كافـة اسـباب النـزاع كخـط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخـصية فربمـا يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصـل الى اتفـاق سريـع لاسـباب يقدر اهميتها، وبالعكس من هـذا يـسعى المفـاوض في اسـتراتيجية مواجهـة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الوقف عندما يقدر ان ذلك يتـيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه.

تكتيكات التفاوض

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة.

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط.

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا ؟

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

- التسويف.
- المفاجأة.
- الأمر الواقع.
- الانسحاب الهادئ.
- الانسحاب الظاهري.
- الكر والفر.
- نهاية المطاف.
- التراجع.
- الخداع والتضليل.

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفئوي

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجات التعاون

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

- أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة.
- اشتر بعض الوقت
- اقتراح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط
- التهديد المباشر

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

تكتيكات اخرى متنوعة

- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المهادنة
- المراوغة

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟
- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى ؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتايجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها:

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا
- تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا.
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- اتسراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا.

مراكز القوة النسبية للمفاوض

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثة هي: القوة جوهر التفاوض، التفاوض عملية تكتيكية، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية.

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

من العوامل الاساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى.

المهارات النسبية للمفاوضين

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها:

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجــراء الحــوار والنقــاش والمواجهــة والانسحاب.
- طبيعـة شخـصية المفـاوض وعلاقتهـا بشخـصية المفاوض الاخر ويعكـس ذلـك مـدى التوافـق او التباعد بين الطرفين.

أهمية التواصل إلى اتفاق

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصـل الى اتفـاق عـلى اسـتراتيجية والتكتيـك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت اهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الافضل اسـتخدام الاسـتراتيجيات التعاونيـة وتكتيكـات تفـادي النـزاع وتجنـب تـصعيد الخلافـات مـع الـسعي لتعظـيم المكاسـب المشتركة.

- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع.
- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي:
- تحديد مواعد نهائية.
- الكشف الكامل للحقائق
- الخداع
- نقص السلطة
- التسويف
- الانسحاب الظاهري.

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك.

- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة.

- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه.

الخبرات السابقة بالطرف الآخر

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعربتغير جذري في قوته النسبية.

- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر.

- ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة.

السلوك المتوقع للخصم

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجية على حدة.
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستاجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
  - عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية.
  - إتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم.

شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة.

- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتركيبة شخصيات الفريق الخصم.

اعتبارات أخرى

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل.

- توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها.

- أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا.

الفصل الثالث

دور الوقت والأسئلة في عملية التفاوض

دور الوقت في عملية التفاوض

1. مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفـاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبـل بـدء التفـاوض لأن الوقـت يـؤثر في اختيـار اسـتراتيجية التفـاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض
- يحسن تقسيم الوقت المتـاح عـلي القـضايا الهامـة حـسب أهميتهـا ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النـزاع وضـاقت مجـالات الاتفـاق بـين الاطـراف المتفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس مـا يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابـة مبـاراة في القدرة علي الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصـل الي اتفاق

- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولي خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

2- إستراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

لماذا نضيع الوقت ؟

- للهروب من الاجابة علي سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي

- لتجنب الوصـول الي اتفـاق مبكـر عنـدما لا يكـون ذلـك في مصلحتنا.
- لكـسب الوقـت للوصـول الي معلومـات جديـدة تفيـد في التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض.
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبتـه في الاسـتعجال والحـصول عـلي شروط أفضل.
- للحصول علي تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة
- لاخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لاظهار عدم الاكتراث او عدم التـشوق لانهـاء الاتفـاق خاصـة اذا وصل لطريق مسدود.

كيف نضيع الوقت ؟

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه اسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل امور جانبيى
- الخروج عن ا لموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التمادي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية

- استئذان احد اعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمة تقطع الحديث.
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لاعادة سردها
- توسيع القضايا الي امور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.

كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت ؟

البديل الاول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

يفيد هذا البديل في:

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا
- حالة عدم وجود ضرر.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:

- عدم التجاوب مع تفريغ المناقشة

- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

3- إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض علي نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله علي احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين

الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

4- نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- وضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات
- ركز علي الاهداف وليس علي التفصيلات
- حدد هدفا واحدا علي الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتي نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل علي أهدافك

- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتي تحقق الاهداف الهامة اولا.
- تأكد ان الساعة الاولي من تفاوضك منتجة.
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الاولي بدلا من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه.
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
  - قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للاعمال ذات الاهمية الاكبر.
  - خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

دور الأسئلة في عملية التفاوض

1- المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.
- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الاجابه.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب أفكاره بشكل منطقي.
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن أن يدعم القوة التفاوضية.

- خلفية السائل اساسية لـدى توجيـه الأسـئلة فيجـب ان تبعـث عـلى الاحترام وليس على الاستخفاف
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف

2- متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض

يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض أن يكـون لـديك اجابـة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي:

- ما هي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض ؟
- كيف تتم صياغة الأسئلة ؟
- متى تستخدم السؤال ؟

3- وظائف الأسئلة وفوائدها

- اختبار فهم الطرف الأخر
- جذب الانتباه
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر
- الحصول على معلومات

- اعطاء معلومات
- اختبار صحة المعلومات
- استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للإختلاف
- لاثارة التفكير
- تقديم الاقتراحات
- تنشيط المناقشة
- الوصول الى نتيجة
- تغيير مجرى الحديث
- كسب الوقت لاضاعة الوقت
- لارباك المفاوض
- اثارة الخصم واستفزازه
- لحصار الخصم.

4- من الذي يوجه الأسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لاثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

5- الإجابة على أسئلة الخصم

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال
- اذا كنت لا ترغب في الاجابة فلاحظ:
  - لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرك الخصم بالأسئلة.
  - يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
  - يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة

- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابة مباشرة
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي
- اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:
  - الانسحاب الهادئ
  - التنازل التكتيكي
  - الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة:
  - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
  - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة
  - هل سيتحمل الصراحة
  - هل ساندم على الإجابة

6- نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

- تجنـب الأسـئلة التـي يـصعب عـلى الطـرف الآخـر الـتحكم في إجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.

- تأكد من وجود ارتباط بـين الأسـئلة واتجـاه المفاوضـات حتـى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.

- تحقق من ان السؤال يساعد في الـسيطرة عـلى جـو المفاوضـات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.

- تأكد أن لديك تصور ملائم عن الاطار العام لاجابة الطرف الاخـر عن السؤال.

- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الآخر مما قد ينتج عنه الخروج عن قضايا التفاوض.

- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفـسية أو عاطفيـة أو أخلاقيـة تثير عداء الطرف الآخر تجاهك.

- حاول أن تشير أو تلمس الأسـباب الحقيقيـة لـديك وراء توجيـه السؤال حتى يساعد الطرف الآخر في تقديم المعلومات المفيدة.

- تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل أهداف غير واضحه مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الإدارة ".

- عليك أن تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته.

مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

1- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة

تتعلق هذه الخطوة بالابعاد الاساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية:

- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة.

- تحديد وتوصيف أطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها.

- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات.

2- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات
- تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض
- التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
- تحديد مدى قدرة الطرف الآخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة
- تحديد مدى استعداد الطرف الآخر لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة.

3- الانتهاء الى الصياغة الملائمة للأسئلة:

ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها:

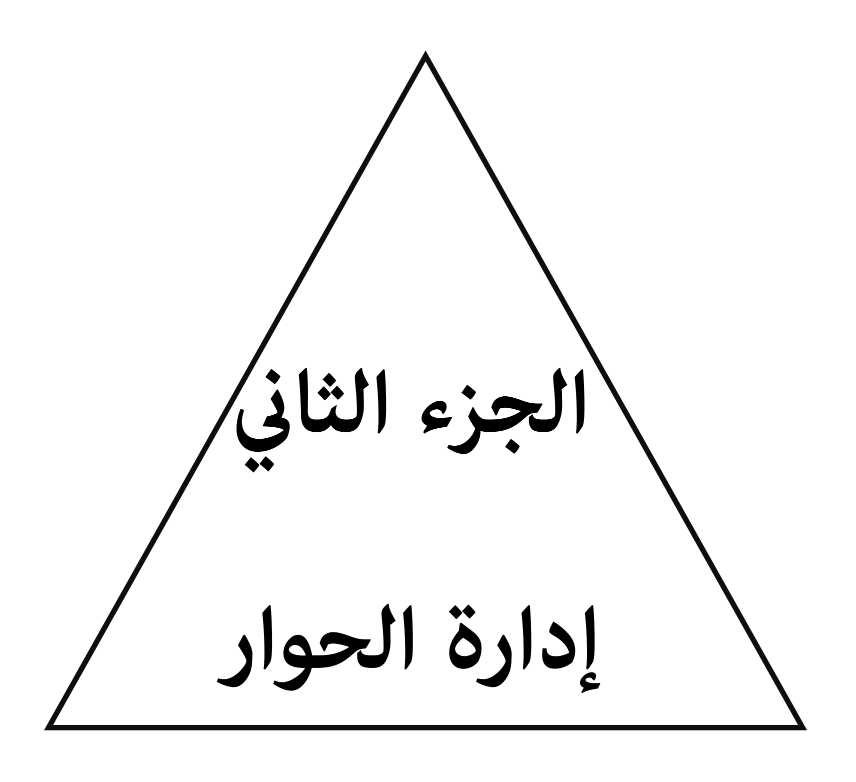
- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالاجابة على هذه الأسئلة
- بساطة الأسئلة ووضوحها
- الايجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر

- التأكد من أن الصياغة سوف تساعد الطرف الآخر على تقديم المعلومات المطلوبه

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي:

- مدى امكانية الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل.
- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الاجابة على الأسئلة.
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الاجابة.
- إلى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال.

هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للأطراف الاخرى عند صياغة الأسئلة.



الجزء الثاني

إدارة الحوار

الفصل الأول

مفهوم الحوار (الأسس النظرية)

مفهوم الحوار

الحوار في اللغة يعني المراجعة ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحـاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة وقد ذكر ابن منظور في لسان العـرب أن معنى (حور): الرجوع عن الشيء وإلى الشيء وحار إلى الشيء رجع عنه واليه ومنه قوله تعالى في سورة الانشقاق آية 14: (إنه ظن أن لن يحور) أي يرجـع إلى ربه.

والحوار في الاصطلاح هو: نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يـتم فيـه تداول الكلام بينهما بطريقـة متكافئـة فـلا يـستأثر بـه احـدهما دون الآخـر ويغلب عليه الهدوء وابعد عن الخصومة والتعصب

ويعد الحوار أحد أشكال التواصل الشفهي لأنه عبارة عن تبادل الحديث بين فـردين أو أكـثر بطريقـة منظمـة تهـدف إلى كـشف وتحليـل الموضـوعات وتحقيق اكبر قدر ممكـن مـن الفهـم والإفهـام عـن طريـق مراجعـة الكـلام وتداوله بحكمة بين الأطراف المشاركة فيه وهو أسلوب قائم على إبداء الرأي بصراحة وموضوعية وتفاعـل وايجابيـة بـين أطرافـه ويتطلـب الموضـوعية في طرح الآراء المختلفة بحيث يؤدي إلى توليد أفكـار جديـدة وتطـوير مهـارات عقلية واجتماعية لدى الأفراد المشاركين فيه.

وقد يتحول الحوار إلى الجدل حينما تـشتد الخـصومة ويحـدث التنـازع بـين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه.

وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حيـنما يـتردد الكـلام بـين طـرفين يـسعى كـل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره.

وعند النظر إلى أصول الحوار نجد أنه وجد مع الإنسان بل وجد قبـل وجـود الإنسان ومن ذلك ما جاء في القرآن الكريم من حوار اللــه سبحانه وتعـالى وإبليس ـ لعنه الـلـه ـ عند خلق آدم عليه السلام (قال يا إبلـيس مـا منعـك أن تسجد لما خلقت بيدي أستكبرت أم كنت من العالين * قال أنـا خـير منـه خلقتني من نار وخلقته من طين* قال فاخرج منه فإنك رجيم)

وجاء الحوار أيضا في الحضارات اليونانية القديمـة بـل إنـه أصبح عنـدهم ذا ملامح متميزة كما عند سقراط الـذي اعتمـدت طريقتـه عـلى طـرح الأسـئلة والأجوبة ومناقشة الإجابات عن طريق الأسئلة أيضا.

وحينما جاء الإسلام سعى إلى تحرير العقول من القيود الوثنية العالقة وهدم الفلسفات الإغريقيـة القديمـة وأرشـد النـاس إلى الهـدى والـصواب وعـرفهم بخالقهم وكان الهدف الرئيس من الحوار في الإسلام وصول الناس إلى الحقيقة بالطريقة التي تعمق الإيمان في نفوسهم وتشرح صدورهم لذلك فإن الإسـلام يرفض الحوار المفضي إلى الجدل الذي يحول الإنسان إلى جدلي لا هـم لـه إلا

التغلب على خصمه لذلك قامت فلسفة الحوار في الحضارة الإسلامية على ثلاث قواعد هي:

1 - الإيمان بالله عز وجل ورسله وكتبه وتقوى الله والتواضع معه والثقة في نصره والاعتزاز بالحق والتشبث به.

2 - التأدب بأخلاق الإسلام والتأسي بسيرة النبي صلى الله عليه وسلم وسيرة صحابته الكرام في الحوار ومخاطبة الناس من منطلق الإيمان بوحدة النوع الإنساني " كلكم لآدم وآدم من تراب ".

3 - البحث عن الحق والسعي إلى الحقيقة والتماسها والقصد إلى ما فيه الصالح العام من شتى الطرق التي ليس فيها انحراف.

مكونات ثقافة الحوار

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

1. القناعات والمبادئ: وتشمل:

- الإيمان بالحوار وسيلة للتواصل بين البشر
- الإيمان بقيمة رأي الآخرين
- الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم

2. الممارسات والمهارات: وذلك من خلال

- ممارسة الحوار مع آخرين
- الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم
- التحلي بآداب الحوار

لماذا نتحاور؟

الحوار في العصر الحاضر ضرورة، لكثرة الاختلاف وتعدد وجهات النظر وتقاطع المصالح. ومن هنا يمكن تحديد العوامل الداعية للحوار في الآتي:

- كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية
- وسيلة الاتصال والتأثير في الآخرين والتأثر بما لديهم من حق
- الإصلاح بين الناس وإشاعة المحبة والمودة بينهم
- تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع
- إقناع الآخرين بالتي هي أحسن، ودون إثارة الأحقاد
- إجلاء الحقائق والوصول للحق والصواب
- إرشاد الناس لمصالحهم

- تعليم الناس أمور دينهم ودنياهم
- حفظ الحقوق والمصالح
- حفظ الوقت والجهد والمال والدماء
- الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي
- كسب رضاء الخالق ومحبته
- المعرفة والعلم
- التعبير عن الذات والتواصل الجيد
- توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم
- إظهار الحق والعدل وبيانه للناس
- الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة
- استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم
- توضيح موضع الخلاف للفهم المتبادل.

لماذا لا نتحاور......؟

يحدث أحيانا أن يكون هناك عوائق للحوار. ولحدوث عملية حوار ناجحة يجب التنبه للأسباب التي تمنع من الحوار ومحاولة التغلب عليها. ومنها:

- كثرة المتطلبات والمشاغل الحياتية
- ضغوط العمل وأعباء الحياة النفسية والاجتماعية
- افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد
- تأثر الفرد بالبيئة التي نشأ فيها وعدم قدرته على التخلص من المواقف المسبقة
- غياب التربية الحوارية في المؤسسات التربوية
- التربية السلطوية والدكتاتورية لدى الأفراد التي تورث الخوف
- غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية
- التمسك بالرأي والتعصب له وضيق الأفق
- قلة الوقت
- غياب ثقافة الحوار

- الاعتقاد بعدم جدوى الحوار وعدم الإحساس بقيمة الحوار
- عدم الثقة بالنفس
- عدم تفهم كل طرف للآخر
- غياب الخبرة في الموضوعات الحوارية
- قلة الحصيلة العلمية للأفراد
- الخوف والخجل من التحدث تمام الناس
- قلة المعرفة بالأساليب الحوارية ونقص المهارات والآداب والفنيات الحوارية لدى الفرد.

أطراف عملية الحوار

لكي تتم عملية حوار متكاملة لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية. و يمكن إجمال عناصر العملية الحوارية في أربعة عناصر هي :

1 - المرسل

وهو مصدر الرسالة ويصوغها على شكل رموز لفظية في كلمات أو رموز غير لفظية على شكل حركات أو إشارات أو صور وهو إما أن يكون إنساناً أو آلة.

2-المستقبل

وهو الجهة التـي توجـه إليـه الرسـالة وهـو يقـوم بحـل وفـك رموزهـا وتفسيرها من أجل فهم معناها وهو إما أن يكون إنساناً أو آلة.

3-الرسالة (موضوع الحوار)

وهي عبارة عن الرموز اللفظية أو غير اللفظية التي تعبر عـن الأفكـار أو الآراء أو الخبرات التي يلزم نقلها من المرسل إلى المستقبل مـن أجـل تحقيـق هدف أو أهداف معينة

4- قناة الحوار

وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل المستقبل وهي   عديدة ومتنوعة مثل الصوت العادي للمرسل، والكتـب والمطبوعـات والخرائط والرسومات واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية والحاسبات الآلية وغيرها

وغياب أحد هذه العناصر يـودي لخلـل كبـير في عمليـة الحـوار وذلـك عـلى النحو التالي:

1-غياب المرسل (المتحدث) / المستقبل (المستمع)

وهما طرفا الحوار وغيابهما (أو أحدهما) يؤدي إلى غياب العملية الحوارية. ويلزم بهما صفات عدة من أهمها:

- العلم والمعرفة
- الخبرة
- معرفة العوامل الفردية والنفسية لأطراف الحوار
- الإدراك
- الشخصية
- الثقة والاستعداد
- الانفتاح

2-غياب موضوع الحوار

عند غيابه يكون الحوار عقيماً ويصبح من الأحاديث والأحاجي التي لا تقدم ولا تؤخر ويتحول فيها إلى جدال عقيم كما أن غيابه وغياب مقوماته يحوله إلى خصومة وشك وشتائم ومهاترات ويلزم أن يكون موضوع الحوار فيما فائدة فيه ويؤدي إلى نتائج حسنة وحلول لمشكلات موجودة.

3-غياب جو وبيئة الحوار

إذا لم يكن جواً صحياً وهادئاً وآمنا فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع الحوار وتحول الحوار إلى جدال حاد وعدم الوصول إلى الحقيقة والحق والعدل واليقين.

4-غياب الوسيلة (قناة الحوار)

إذا لم تكن وسيلة الحوار (قناته) مناسبة في العملية الحوارية القائمة فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع الحوار أو تحوله إلى حوار عقيم وتصادم بين المتحاورين وعدم وصول الرسالة الحوارية بين المتحاورين بالشكل المناسب والذي يجعل المتحاورين غير متفاعلين أثناء العملية الحوارية.

5-غياب الأسلوب الحواري

أحد عوامل استمرارية العملية الحوارية وفي حال غيابه أو وجوده بطريقة سلبية يحول الحوار إلى أشكال وصور غير مناسبة من جدال عقيم ومراء كما يؤدي إلى التصادم والتشابك بين الأطراف المتحاورة وفساد الود والمحبة بينهم والى عدم استمرارية العملية الحوارية من اجل الوصول للحق واليقين.

الفصل الثاني

خصائص إدارة الحوار

خصائص البيئة الداعمة للحوار

بيئة الحوار هي المحيط النفسي والاجتماعي والحسي الذي ينشأ فيه الحوار. لكي يوجد حوار صحيح وبناء، لا بد من وجود بيئة تدعمه وتساعد على بقائه. يمكن تحديد الخصائص التالية للبيئة الداعمة للحوار.

- تقدر الاختلاف في وجهات النظر
- تقدر التراجع عن الخطأ
- مبدأ "رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب"
- يشعر المحاور فيها بالأمن النفسي والحسي
- تؤمن بحرية التعبير المسئولة

أسس الحوار الفعال

الحوار ليس هدف بذلته وإنما هو وسيلة للتعارف والتفاهم والتآلف والتعاون بين الناس وليس كل حوار بالضرورة يؤدي إلى نتائج فكثير من الحوارات ليس فيها فائدة ولا تؤدي إلى نتائج وذلك لأن الحوار فيها ليس حوارا فعالا وحتى يكون الحوار فعالا يشترط فيه ما يلي:

- أن يكون فيما يفيد وينفع.
- الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
- الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من اجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
- تقبل طل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
- تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حدة الخلاف معهم.
- الصمت و ترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة.
- الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطؤه.
- حسن الإنصات لما يقوله الآخرون وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم دون مقاطعة.
- إجادة استخدام فن السؤال في الوقت المناسب.
- عدم السخرية من المخالفين وعد الاستخفاف بآرائهم.

- عدم الانسياق وراء ما يقال حتى تتوفر الأدلة والحجج الكافية.
- الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.
- تجنب الخداع والمراوغة والتلاعب بالألفاظ.
- المسؤولية عما يقال إذ يجب أن يلتـزم المـشاركون في الحـوار بالدقـة والحذر في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن أفكارهم حتى لا يؤخذ عليهم ما يقولونه بغير قصد.

موضوعات الحوار

هل كل الموضوعات تصلح لأن تكون مجالا للحوار؟ هناك موضـوعات يتفـق الجميع على أنها غير قابلة للحوار. ولذلك لا بد من وضع معايير مـن خلالهـا يمكن تحديد الموضوعات التي تقبل الحوار.

وهذه المعايير توحد الرؤى وتقلل الاختلاف حيـال مـا يمكـن طرحـة للحـوار. فهناك أشياء تعد مسلمات دينية أو طنية يجب أن يتفق الجميع عـلى عـدم الخوض فيها.

معايير الموضوعات التي نتحاور فيها

من المعايير التي يمكن أن تكون مقبولة أو متفق عليها:

- ألا يكون الموضوع في أمر ديني غيبي
- ألا يمس الأمن الوطني أو يعرضه للخطر
- ألا يسبب فرقة الصف في وقت الأزمات والكوارث.
- ألا يكون الموضوع المطروح بدون هدف واضح.
- ألا يكون من الموضوعات الجدلية التي لا فائدة منها.
- ألا يكون من الموضوعات المتشعبة والتي ليس لها حدود.

وبمساعدة هذه المعايير (أو أي معايير أخرى يتفق عليها) يمكن الحكم على أي موضوع بأنه موضوع حواري أم لا.

والبيئة التربوية غنية بالموضوعات الحوارية، بل إن الحوار أسلوب تربوي من صميم العمل في المدرسة.

صور الحوار

من سمات الحوار أن له صورا وأنواعا متنوعة، لتنوع الهدف والمقصد من والمتحاورين فيه ولعل من أهم تلك الصور والأنواع ما يلي:

1-حوار العدمي التعجيزي : وهو صورة ونوع من صور وأنواع الحوار يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات.

2-حوار المناورة (الكر والفر) : هـذه الـصورة مـن صـور الحـوار يكـون هـم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من اجل إثبات الذات.

3-الحوار المزدوج: وهذه الصورة من الحوار تأخذ شكل حـوار توريـة ظـاهر غير الباطن لإرباك المحاور.

4-حوار الطريق المسدود: هذا النوع والصورة في قناعته الداخلية (لا داعـي للحوار فلن نتفق) وفيه يتم إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن غيره مطلقاً.

5-الحوار السلطوي (اسمع واستجب): هذه الصورة تقوم على إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط.

6-الحوار السطحي: صورة هذا الحوار تقوم على قاعدة تقول(لا تقـترب مـن الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية.

7-الحوار الالغائي أو التسفيهي: صورة هذا الحوار تعتمد على قاعـدة ومبـدأ أساسي يتمثل بالقاعدة التالية (كل ما عداي خطأ): اعتبـار المحـاور أن رأيـه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر.

8-حوار البرج العاجي:: فلسفة هذه الصورة من الحـوار تقـوم عـلى المحـاور والذي يتم حواره من خلال في أمور لا تمت لموضوع الحـوار مـن اجـل إبـراز الحذقة والتميز لديه.

9-الحوار المرافق: وصورته أن المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص، وفي هذا إلغاء المحاور حقه في الحوار لحساب الطرف الآخر دون نقاش.

10-الحوار المعاكس: وصورة هذا الحوار أن المحاور يلجأ إلى السير في اتجاه مضاد للمحاور (أنا ضدك دائماً).

11-حوار العدوان السلبي:وهذه الصورة من الحوار تعد من أخطر الصور السلبية للحوار حيث يأخذا المحاور شكلاً صامتاً من اجل العناد والتجاهل حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور.

12-حوار استطلاعي فضولي: هذه الصورة من صور الحوار يكون هدف الحوار

لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار.

13-حوار جدلي عقيم: هذه الصورة من صور الحوار يكون هدف الحوار هو فقط من اجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب.

14-حوار التناصح والتشاور: هدف هذه الصورة من صور الحوار من اجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة.

15-حوار الإقناع: هذه الصورة من صـور الحـوار غالبـاً تأخـذ طابعـاً تجاريـاً استهلاكياً أو سياسياً من اجل إقنـاع الطـرف الآخـر بوجهـة نظـرك أو إقناعـه بالمنتج الفلاني وهكذا.

16-حـوار التفـاوض: هـذه الـصورة الحواريـة عنـدما يكـون هنـاك أهـداف مشتركة بين الطرفين المتحـاورين سـواء في قـضية مـا أو نحوهـا فـإن الطـرف الآخر يتحاور تحاوراً تفاوضياً مع الطرف الآخر.

17-حوار التعارف: هذه الصورة الحوارية غالباً ما تحدث في أمـاكن الانتظـار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت الـذي يجـب أن ينتظرانه حتى محطة الوصول أو وصول دور احدهما.

18-حوار الملوك والرؤساء: في هذه الصورة من صور الحوار يكون فيـه نـوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحـوار جلية في هذه الصورة من الحوار.

فنيات الحوار

يمر الحوار بثلاث مراحل مهمة هي: مرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم ولكل مرحلة فنيات ومهارات خاصة بها وذلك على النحو التالي:

أولا: مرحلة الإعداد

ينبغي في هذه المرحلة توافر مجموعة من الفنيات التي تمكن المحاور من القيام بعدة مهام من أهمها:

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة.
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنيا وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع.

- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.

- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع.

- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينهي به المتحدث كلامه.

- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.

ثانيا: مرحلة التنفيذ:

تحتوي هذه المرحلة على عدة فنيات منها:

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.

- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.

- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.

- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.

- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.

- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.

- الحذر من الجدال العقيم الذي لا فائدة منه.

- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.

ثالثا: مرحلة التقويم:

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على عدة فنيات منها:

- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.

- مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.

- تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

معوقات الحوار

هناك عدة معوقات تحول دون نجاح الحوار وفعاليته ومنها:

1-المراء:

إذا حرص كل محاور على إبطال كلام محاوره والاعتراض على أي رأي يبديه لمجرد الاعتراض وتخطئة الطرف الآخر بغير وجه فهذا مراء، ويفسد الحوار حينما يتحول إلى مراء يفسد الحوار وإذا فسد الحوار فإنه لا يستمع إليه و لا يستفاد منه.

2-عدم القناعة بالتعددية والاختلاف:

لا شك أن التنوع هو أساس الحوار وفي نفس الوقت هو الذي يجعل الحوار ضروريا والله سبحانه وتعالى لم يجعل الناس أمة واحدة: (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين) وكون الناس لم يعودوا امة واحدة فهذا يعني التعدد والتنوع وتعدد الآراء يأتي عادة من تعدد زوايا الرؤية وإذا لم يكن هناك قناعة بهذا التعدد وهذا الاختلاف سيفسد الحوار ويتحول إلى منازعة وشقاق.

3- الاعتداد بالرأي والتعصب له:

يفسد الحوار إذا كان فيه تعصب واعتداد بالرأي لأن الطرفين سـوف يـسيران في خطين متوازيين ولن يلتقيان؛ لأن الذي يتعصب لرأيه يطيل الكلام في غـير فائدة فتراه يبتعد أحيانا عن الموضوع ويأبى الـدخول في صـلبه ويتهـرب مـن مواجهة الحقائق التي يوردها محاوره.

4-الغضب:

بعض المحاورين سريع الغضب ومثل هذا يـصعب إقناعـه بـالرأي الـصحيح فيفسد الحوار ويفقد حيويته وبعض المحاورين إذا اشتد به الغضب يلحا إلى السب والشتم فتحصل المنازعة والمخاصمة.

5-عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين:

من عوائق الحوار عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين فتجد كل منهما يتحدث في موضوع لا يفهمـه الآخـر أو انـه يتحـدث عـن أمـور لا يـستطيع الطرف الآخر استيعابها ولـذلك فعـدم وجـود قواسـم مـشتركة بـين الطـرفين يؤدي إلى أن تستمر المناقشة دون فائدة.

6-عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار:

نظرا لان الحوار عملية تتم بين طرفين أو أكثر والحـوار عـادة يتـضمن طرحـا للآراء والأفكار لذا فينبغي لكل طرف الالتزام بالأسـلوب المـؤدب عنـد طـرح الرأي والفكرة والمحاور الذي لا يلتـزم بـالأدب أثنـاء الحـوار يـسهم في فـشل الحوار وفساده لأن الطرف الآخر قد يلجأ لنفس الشيء فيقابل الإساءة بمثلها ومن هنا يفقد الحوار هدفه ويفقد المحاوران مصداقيتهما.

كما أن هناك جملة من العقبات والمعوقات للعملية الحواريـة والتـي يمكـن سردها دون تناولها بالتفصيل ومن أهمها ما يلي :

* فقد الثقة

*عدم شعور الطرف المقابل بالأمان

* شعور طرف بتعالي الطرف الآخر

* اختلاف المفاهيم للأفكار والعقائد

* اختلاف الخلفية الفكرية أو العلمية أو الثقافية

* عدم التزام آداب الحوار

* سوء الظن بالآخرين

* سوء القصد من الحوار (بحيث لا يكون الهدف الوصول للفهم أو الحق)

* التفاوت بين المتحاورين

* الأحكام المسبقة والعداوات القديمة

* نقص المعلومات

* تناقض المصالح

* التعصب الأعمى

صور رفض الحوار

رفض الحوار يكون عادة بالامتناع الصريح عنه، لكن قد يكون هناك صورا أخرى لرفض الحوار، منها:

- استعداء السلطة
- التكفير وتزكية النفس الظاهرة
- اعتزال المجتمع والاستعلاء عليه
- الثورة على المجتمع ومحاولة تدميره

كيفية التغلب على صور رفض الحوار

هناك جملة من الطرق والاستراتيجيات التي يمكـن أن نتبعهـا لنتغلـب عـلى من يرفض الحوار وندخله في الحوار ومن بين هذه الطرق والاستراتيجيات مـا يلي:

- إيجاد جو يساعد على الحوار
- إشعار الطرف المقابل بالأمان والطمأنينة
- البدء من النقاط والأمور المتفق عليها
- بيان حسن النية وإعطاء بعض المؤشرات على ذلك
- مناقشة الأفكار دون استهداف أو تجريح الأشخاص
- محاولة النظر للأمر من زاوية الطرف الآخر وتفهم موقفه
- إشعار الطرف المقابل بتقدير رأيه وموقفه
- بيان أن المقصود هو الوصول للحق
- طرح الأسئلة لخلخلة القناعات
- طمأنة المخاطب

القواعد التنظيمية للحوار الجيد

للحوار الجيد محددات وقواعد تنظيمية يلزم المشرفين على العملية الحوارية القيام بها سواء كانت من خلال عملية الإعداد المناسب والمسبق للحوار أو التخطيط الجيد له وتهيئة المكان والبيئة المناسبة والداعمة للعملية الحوارية وفيما يلي نعرض جملة من المحددات والقواعد التنظيمية للحوار الجيد والمتمثلة بالآتي:

1-إعداد خطة للحوار

يتمثل إعداد خطة للحوار من أولى المحددات والقواعد التنظيمية للعملية الحوارية والتي تساهم للوصول إلى حوار جيد ومثمر.

2-تحديد موضوع الحوار

عملية تحديد موضوع الحوار يعتبر المحدد الأهم والذي يوجه الحوار لتحقيق أهدافه لأن الحوار بدون موضوع جدل عقيم وكلام بلامعنى.

3-تحديد المفاهيم

كي يستمر الحوار ويعطي مراده لا بد من أن تتضح المفاهيم لدى المتحاورين وتكون الرؤية موحدة حول المفاهيم التي يتحاورون فيها.

4-تحديد الأهداف

حوار بلا هدف مثل الأطفال اللذين يلعبون الكرة بدون مرامـي فلـكي يكون الحوار مثمراً لا بد من وجـود أهـداف محـددة وواضـحة لـدى المتحاورين.

5-وضع الآليات والقواعد التنظيمية للحوار

هـذا الأمـر في غايـة الأهميـة للمتحـاورين كي يعلـم كـل متحـاور القواعـد والإجراءات التنظيمية للحوار الذي يتم بينهم.

6-توفير المناخ والبيئة المناسبة

هذا القاعدة والتنظيم يـساعد في اسـتمرارية الحـوار والوصـول بـه لتحقيـق أهدافه.

7-الإيمان بحرية التفكير

وهذه من التنظيمات التي يجـب أن يـدركها المتحـاورون لان كـل محـاور لا يريد أن يسلم عقله للآخر بل يجـب أن يكـون مـن المحـددات والتنظـيمات إيمان الفرد المتحاور بحرية رأي الطرف الآخر.

8-الإيمان بحرية التعبير عن الرأي

من الضروري أن تحدد وتنظم عملية الحوار بإعطاء الأمان بأن الفرد يمكنه أن يعبر بحرية تامة عن رأيه ولابد من وجود هذا المحدد في كل عملية حوارية ناضجة.

9-مراعاة أدب الحوار

من أهم المحددات والقواعد التنظيمية التي يجب أن يتفق عليها جميع الأطراف المتحاورون أن يراعوا أدب الحوار وهذا المحدد من أهم القواعد التنظيمية التي تساعد في استمرارية الحوار بين الأطراف المتحاورة.

10-الأمانة العلمية

يجب أن يكون من القواعد التنظيمية التي تسير العملية الحوارية الاتفاق على الأمانة العلمية في النقول الاستدلال والاستشهاد ونحوها.

11-تقسيم الوقت بين المتحاورين

من أولى القواعد التنظيمية بين المتحاورين تقسيم وقت الحوار بينهما والاتفاق على ذلك مسبقاً، فكل طرف يفسح المجال للطرف الآخر لتقديم رأيه ووجهة نظرة أو الدفاع عنها أو نقد وجهة النظر المطروحة.

12-التركيز على الحوار لا على المحاور

يجب التركيز على الرأي لا على صاحبه، بحيث يكون التركيز بين الطرفين على الحوار نفسه لا على شخص المحاور أو شخصيته أو مكانته أو عمله.

13-تحديد نقاط الاتفاق والوفاق والاختلاف

تعد قاعدة هامة ونقطة انطلاق بين المتحاورين بين يبدأ الحوار من نقاط الاتفاق والوفاق بينهم وهذه محدد تنظيمي هام يجعل العملية الحوارية تسير وتتجه نحو الاتجاه الصحيح والذي يجب أن يبدأ الحوار به.

14-حسن الإنصات و الالتزام بأدب الاستماع

هذا تنظيم ومحدد في حال الاتفاق عليه يكون ضمان لعملية حوارية حسنة ومنظمة ومحققة لأهدافها ولذا وجب التأكيد بين الأطراف المتحاورة بان يلتزموا بحسن الاستماع والإنصات للطرف الآخر.

15-الالتزام بموضوع الحوار

من أهم المحددات والقواعد التنظيمية أن يلتزم كل طرف متحاور بموضوع الحوار وهذا يؤدي إلى نجاح العملية الحوارية وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

16-عملية استخدام الأدلة والبراهين

يجـب أن يتفـق المتحـاوران عـلى عمليـة اسـتخدام الأدلـة والبراهـين والقوانين والحجج أثناء سير العملية الحواريـة وهـذ1 مـن المحـددات والقواعد التي تؤدي إلى الوصول للحقيقـة بـين الأطـراف المتحـاورة في قضية من القضايا.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة وتزداد أهميته عـلى مـستوى الأسرة والمدرسة لأن الحوار يقرب وجهات النظـر ولـكي يكـون هـذا الحـوار مفيـداً ومؤثراً لا بد من أمور من أهمها:

1-تحديد الهدف من الحوار: إذا أردنا حواراً مفيداً لا بد من تحديـد هدفـه وفهم موضوعه والمحافظة على هذا الهدف أثناء سير الحوار.

2-التهيؤ النفسي والعقلي: إذا أردنا حواراً مفيداً كـذلك لا بـد مـن أن يكـون لـدى الأطـراف المتحـاورة تهيئـاً نفـسياً وعقليـاً واسـتعداداً لـذلك الحـوار والاستعداد للعرض وضبط النفس والإصـغاء والاسـتماع وتقبـل الـرأي الآخـر والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود من الحوار.

3-عدم إصدار الأحكام: من يريد أن يكون حواره مفيداً عليه تجنب إصدار الأحكام أثناء سير الحوار حتى وان كان الطرف الآخر مخطأً كي لا يتحول هذا الحوار إلى جدل عقيم بلا فائدة.

4-محاور شخص واحد: يجب إذا أردنا أن نتحاور أن نحدد طرف الحوار الآخر والتركيز والاهتمام معه فقط فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

5-اختيار الظرف الزماني والمكاني: لحوار مفيد ومثمر اختر الوقت المناسب والمكان المناسب وراعي ذلك مع من تحاوره.

إن الحوار إذا أردناه أن يكون مفيدا يجب أن نراعي فيه جميع الجوانب التي ذكرناه سابقاً مع علمنا أن الاختلاف أمر ضروري في الطبيعة الإنسانية وأمر وارد لذا نلجأ للحوار عند اختلافنا.

الفصل الثالث

شخصية المحاور

المقومات الأساسية للمحاور المحترف

كي يـؤتي الحـوار ثمـاره المرجـوة لا بـد مـن أن يتـصف المتحـاوران بـصفات ومقومات تساهم في نجاح العملية الحوارية وهذه المقومات والصفات متى ما امتلكها المحاور جعلت منه محاوراً متمكنـاً وناجحـاً ومحترفـاً ولعـل مـن أهم تلك المقومات الأساسية والصفات اللازمة في المحاور الناجح والمحترف ما يلي:

1-**الإخلاص في الحوار:** وهي انه على المحاور أن يخلص نيته بتحديـد الهـدف والغاية من الحوار وهو بلوغ الحق.

2-**الصدق والأمانة:** وهي انه على المتحاورين أن يلتزما بالـصدق والأمانـة في الطرح والنقاش.

3-**حسن البيان:** كي تكون محاوراً محترفـاً ناجحـاً لا بـد مـن وضـوح كلماتـك بسلامة مخارجها والحديث بهدوء وجمال الصوت ونقاؤه وتسلسل الكلمات.

4-**مطابقة القول العمل:** كي تؤثر في الآخرين وتكون محاوراً ناجحـاً ومحترفـاً لا بد من مطابقة القول العمل وقد قال الاصبهاني " إن الرجل لا يكون مؤمناً حتى يكون قلبه مع لسانه سواء ويكون لسانه مقلبه سواء ولا يخالف قولـه عمله ".

5-انبساط الوجه: ولتكوم محاوراً محترفاً بارعاً استخدم الابتسامة والبسمة المشرقة مع من تحاوره وكن هادئاً وضابطاً لمشاعرك ودقيقاً في النظر للأمور وما وراء الأحداث ومما يؤكد ذلك قول النبي صلى الله وسلم عليه " تبسمك في وجه أخيك صدقة " " أو تكلم أخاك ووجهك منبسط ".

6-تجنب صيد الأخطاء: من صفات المحاور الجيد تركيزه على موضوع الحوار وعدم انشغاله فقط في تصيد الزلات وتتبع الأخطاء التي يقع في المحاور.

اختيار الكلمات المناسبة: من يريد الاحترافية في الحوار وان يكون محاوراً جيداً فإن ألزم ما عليه أن يختار كلماته وعباراته التي يستخدمها في حواره مع الآخرين أن تكون مناسبة لموضوع الحوار وأفكاره المطروحة.

7-**حسن الاستماع والإنصات:** من يستمع جيداً وينصت يكون حديثه مؤثراً هادفاً ولتكون محاوراً ناجحاً وجيداً ومحترفاً عليك بحسن الاستماع والإنصات فهذا يساعدك في تقديم أفكاره وآرائك بدقة وقوة متناهية لأن من لا يستمع ولا ينصت لا يستطيع أن يقدم الحجج والبراهين لمحاوره فكيف بشخص يقدم أدلته وبراهين لمحاوره الذي لم يستمع إليه.

8-الإلمام بموضوع الحوار: من لم يلم بالموضوع الذي يحاور فيه فلن يقدم أفكاراً يستطيع إقناع الطرف الآخر بها وسوف يكون حواره عقيماً بلا فائدة.

9-احترام الطرف الآخر: يمكننا القول بأن من يريد أن يحترمه الناس عليه باحترامهم والمحاور هو أحوج ما يكون باحترام الآخرين له ووجهة نظره فالمحاور الذي لا يحترم الآخرين ولا يحترم وجهات نظرهم فليس بمحاور ناجح ولا محترف لذا من أهم صفات المحاور الناجح هو الذي يحترم ويقدر الآخرين ووجهة نظرهم.

10-الالتزام بآداب الحوار: من مقومات المحاور الناجح هو من يلتزم بأدب الحوار قولاً وعملاً وفي حال غياب أدب الحوار من قبل المحاور أصبح الحديث جدلاً عقيماً بلا آداب.

11-الاعتراف بالخطأ: من يريد أن يكون محاوراً ناجحاً ومحترفاً لا بد عليه إذا حصل منه خطأ أن يعترف به فهذا من مقومات المحاور الناجح ومن الآداب التي تجعل الحوار أكثر علمية ومهنية.

12-حضور البديهة: كلما كانت بديهة المحاور حاضرة كلما أصبح ناجحاً محترفاً باستحضار المعلومات والتحضير المسبق للحوار وتوقع الأسئلة والأفكار والحضور الذهني أثناء العملية الحوارية.

13-توظيف الصوت: المحاور الناجح هو الذي يستخدم نـبرة صـوت مريحـة وهادئة حتى يتمكن من شد المحاور معه ويؤثر فيه.

14-تنويع أساليب الحوار: المحاور الجيد هو من ينوع في الأساليب الحوارية التي يستخدمها سواء من خلال المناقـشة أو الأسـئلة أو حـسب مـا يقتـضيه الموقف الحواري.

15-عدم اتهام النيات: المحاور الناجح والمحترف هو الذي لا يتهم المحاورين في نياتهم أو الطعن في أقوالهم ومقاصدهم بـل يحـترمهم ويقـدرهم ويفـرق بين الفكرة المطروحة وصاحبها

16-اللباقة: من صفات المحاور الجيد أن يكون لبقاً في حديثـه بحيـث تقـول اكره الأشياء وأقساها بأرق العبارات وأحلاها.

17-رباطة الجأش وهدوء البال: المحاور الجيد هو الـذي يـصبح هادئـاً عنـد النقاش والحوار وتبادل الآراء والأفكار في القضية المطروحة للنقاش.

18-لغة البدن: المحاور الجيد والناجح من يوظف لغة البـدن والتفاعـل غـير اللفظي توظيفاً مناسباً في العملية الحوارية فهي أكثر تأثيراً وأقوى تعبيراً.

19-الانفتاح وسعة الاطلاع: المحاور الجيد والناجح هـو ذلـك المحـاور الـذي يكون منفتحاً على الطرف المتحاورة ولديه سعة اطـلاع لمـا يـدور حولـه مـن قضايا وأطروحات يستطيع توظيفها في حواراته مع الآخرين.

20-جودة المعالجة: لا يكفي أن تقدم رأيك بطرقة مؤدبة ومهذبة بل يلزمك إذا أرت أن تكـون محـاوراً جيـداً أن تكـون معالجتـك للموضـوع والقـضية المطروحة للحوار والنقاش تتسم بجودة عالية في المعالجة والطرح والنقد.

21-قوة الاستدلال: المحاور الجيد والمحترف والناجح هو ذلك المحـاور الـذي يكون استدلاله قويـاً بحيـث يوظـف الأدلـة والقـوانين والبراهـين في القـضية المطروحة للحوار والنقاش

22-قوة الاطلاع: مـن يريـد أن يكـون محـاوراً جيـداً ومـاهراً ومحترفـاً عليـه الاطلاع على كل ما يدور حوله بخصوص القضية المطروحة للحـوار والنقـاش محلياً وعالمياً.

23-التأثير والإقناع: وهذه ملكه يلزم توفرها في الشخص المحاور بحيث عليه أن يكون محاوراً مؤثراً بالآخرين ومقنعاً لهم في آرائه وأفكـاره التـي يقـدمها للمحاور الآخر في القضية المطروحة للحوار والمناقشة.

أنماط المحاورين

تؤثر شخصية كل إنسان على أسلوبه في الحوار ولذلك هناك عدة أنماط من المحاورين وأشهرها ما يلي:

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
1	المحاور التعجيزي	الذي لا يرى إلا السلبيات والأخطاء والعقبات وعادة ما ينتهي الحوار معه بدون فائدة.	تذكيره ببعض الإيجابيات والاتفاق معه في بعض الأخطاء الواضحة والصريحة ومحاولة عدم الخوض معه في القضايا الحساسة.
2	المحاور المناور	يتميز بالتفوق اللغوي في المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة وهو يسعى إلى إثبات ذاته بشكل سطحي.	الثناء على أسلوبه وموافقته في بعض عباراته ومحاولة مجاراته في الأسلوب ومحاولة تقديم الأدلة والبراهين له.

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
3	المحاور المزدوج	يعطي كلامه معنى غير ما يكنه باطنه لكثرة ما يحتويه من التورية فهو يستخدم الألفاظ.المبهمة ويهدف دائما إلى إرباك محاوره	حاول أن تجعله يعيد ما قلت له وعامله بلطف واطلب منه توضيح عباراته بهدوء.
4	المحاور السلطوي	يلغي كيان الطرف الآخر ويعده أدنى من أن يحاوره ويرى أن محاوره يجب أن يسمع بدون مناقشة	استمع إليه جيدا وناقشه في تناقضاته التي يوردها
5	المحاور السطحي	الذي يبتعد أثناء الحوار عن الأمور الجوهرية ويجعل الحديث عنها أمرا محضورا فتراه يلجا إلى تسطيح الحوار طلبا للسلامة ونوعا من الهروب	أشعره بالأمان وأتح له فرصة التعبير ومواصلة الحديث واجعل حوارك معه مليئا بالأسئلة والتساؤلات
6	المحاور الإلغائي	وهو الذي يصر على رأيه ولا يرى شيئا غير رأيه ولا	اجعل حوارك معه عقليا ومنطقيا

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
		يكتفي بذلك ينكر أي رؤية ويسفهها ويلغيها.	وحاول أن تعطيه حقائق فستذكرها بعد الحوار
7	محاور الطريق المسدود	وهو الذي يعلن منذ البداية تمسكه بثوابت مضادة تغلق الطريق أمام الحوار ويتصف صاحبه بالتعصب الفكري وانحسار الرؤية	اتفق معه أولا على القواسم المشتركة بينكما والتزم الهدوء معه وحاوره بالدليل والبرهان
8	محاور البرج العاجي	هو الذي يتحدث عن موضوعات ليس لها صلة بواقع الحياة اليومية وواقع المجتمع وغالبا ما يكون هدفه التميز على العامة دون محاولة إيجابية لإصلاح الواقع	حاول أن تطرح عليه قضايا جوهرية تمس حياته وحياتك وأشعره بتميزه حتى تستطيع أن تجعله ينصت لك بفاعلية
9	المحاور المعاكس	وهو الذي يخالف دائما فيسمع من الطرف الآخر	استمع له أولا وأخر رأيك قبل أن تسمع

كيفية التعامل معه	صفاته	نمط المحاور	م
منـــه وناقـــشه في تناقضاته	فـإذا كـان الطـرف الآخـر متجها يمينا اتجه شمالا		
اطـرح عليـه أسـئلة مفتوحة وأثني عـلى بعض الأفكار الجيدة التي يطرحها.	هـــو الـــذي يلجـــأ إلى الـصمت الـسلبي عنـادا وتجـــاهلا ورغبـــة في مكايـدة الطـرف الآخـر دون التعـــرض لخطـــر المواجهة	المحاور التجاهلي	10
أشركه في طرح الرأي في قـــضية تهمـــك وتهمه وأعطه بدائل تجعلـه يختـار منـه وثبـت معـه نقـاط الاخـــتلاف ونقـــاط الاتفاق	وهو الذي يلغي حقـه في التحاور لحـساب الطـرف الآخر ؛ إمـا اسـتخفافا بـه أو تبعيـة حقيقيـة طلبـا لإلقاء المـسؤولية الكاملـة على الطرف الآخر	المحاور المرافق	11

الفصل الرابع

الحوار في الإسلام

خلق اللـه تعالى الناس مختلفين، تلك سنته في خلقه، وقضت سـنته التـي لا تتبدل أن يبقوا هكذا في حياتهم الدنيا حتى يلتقـوا عنـده يـوم الـدين، قـال سبحانه ﴿ **وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّـةً وَاحِـدَةً وَلا يَزَالُـونَ مُخْتَلِفِـينَ. إلا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّـتْ كَلِمَـةُ رَبِّـكَ لأَمْـلأَنَّ جَهَـنَّمَ مِـنَ الْجِنَّـةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ** (هود:118-119) واختلاف قدرات البشر الفكريـة والعلميـة داع للاختلاف حتى بين أهل الدين الواحـد والمـذهب الواحـد، تلـك طبيعـة البشر التي لا تنكر.

ومع هذا الاختلاف والتنوع أراد اللـه تعالى لخلقه منهجاً واحداً دعاهم إليه ولم يجبرهم عليه إجباراً، ليكون بعد ذلـك حـساب وجـزاء، أراد اللــه تعـالى مـنهم أن يعبـدوه وحـده ﴿ **وَمَـا خَلَقْـتُ الْجِـنَّ وَالْأِنْـسَ إِلاّ لِيَعْبُـدُونِ** ﴾ (الذاريات:56).

وهذه الإرادة لكي تتحقق في واقع الثقلين المكلفين: الجـن والإنـس لا بـدَّ لهـا من فطرة سليمة مركوزة في أصـل الخلـق، وقـد تكفـل اللــه تعـالى للثقلـين بذلك **فِطْرَةَ اللـهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللـهِ ذَلِـكَ الـدِّينُ الْقَيِّمُ** (الروم:30) وقال النبي ﷺ:" مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَـأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَـصِّرَانِهِ أَوْ يُمَجِّـسَانِهِ، كَمَا تُنْـتَجُ الْبَهِيمَـةُ بَهِيمَـةً جَمْعَـاءَ، هَــلْ تُحِسُّونَ فِيهَا مِنْ جَدْعَاءَ؟ ثُمَّ يَقُولُ **فِطْرَةَ اللـهِ**.. الآية "

ثم إن الناس بعد ذلك محتاجون إلى نبوة هادية لتبليغ الشرع أو المفهوم الصحيح للعبادة من الله عز وجل إلى خلقه، فصارت النبوات ضرورة للهداية إذ لا هداية بدون نبوة، إن الناس يختلفون في كل شيء تقريباً، إذْ ما من شيء نعلمه إلا واختلف الناس حوله، إن الشمس والقمر مخلوقان، لا يكاد أحد ينكر كونهما جرمين من أجرام السماء، ولكن الناس اختلفوا حولهما، حتى عبدهما بعض الخلق، ولذا ورد النهي عن عبادتهما ﴿ **وَمِنْ آيَاتِهِ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لا تَسْجُدُوا لِلشَّمْسِ وَلا لِلْقَمَرِ وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ** ﴾(فصلت:37) وكذلك اختلف الناس في الملائكة والأنبياء والملوك.. كل ذلك يختلف حوله الناس، وفوق هذا كله اختلفوا في ربهم الواحد الأحد سبحانه ﴿ **هَذَانِ خَصْمَانِ اخْتَصَمُوا فِي رَبِّهِمْ** ﴾ (الحج:19) ومن هنا كانت ضرورة النبوات الهادية قبل الحساب والثواب والعقاب.

هذا التنوع الداعي إلى الاختلاف يحتاج إلى سبل لإزالة الاختلاف أو تقليل مخاطره ليتقارب الناس، ومن ثم دعاهم الله عز وجل إلى الحوار والتعارف دعوة صريحة ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴾ (الحجرات:13) لقد أمرهم بالتعارف، ووسيلته الأولى إقامة الحوار بين الأفراد

والقبائل والـشعوب والحـضارات ليتعـارف النـاس، إن " الحـوار يتطلـب أولاً وقبل كل شيء الاعتراف بحتميـة وجـود الاخـتلاف بمعنـى التنـوع في الحيـاة الإنسانية المطلقـة، الأمـر الـذي يترتـب عليـه مبـدأ الاعـتراف بوجـود الآخـر وأحقيته في الوجود ".

إن كل النبوات التي عرفناها من القرآن الكريم أقامـت حـواراً صـادقاً هاديـاً منيراً مع الشعوب التي أُرسل إليها الأنبيـاء والمرسـلون، كـل الأنبيـاء والرسـل كانت لهم حوارات ولقاءات ودعوات إلى الـلـه، والقرآن يـذكر صـوراً بديعـة من تلك الحوارات التي أقامها الأنبياء مع أقوامهم.

لقد خلق الـلـه الإنسان حراً عاقلاً مختاراً، ولأنه كذلك فقد " اقتضت حكمـة الـلـه تعالى أن تكون دعوة الإنـسان إلى الإسـلام مـن خـلال الحـوار والإقنـاع وخطاب العقل، وأن لا يُجبر أحد على اعتقاد ما لا يقتنـع بـه، وأن لا يُحمـل السلاح على معارض أو مخـالف إلا في الحـالات التـي يـصل فيهـا الحـوار إلى طريق مسدود ".

الحوار إذاً ضرورة للدعوة إلى الـلــه، ووسـيلة مـثلى مـن وسـائل الـدعوة إلى الـلــه إن اللقـاء وجهـاً لوجـه والاسـتماع إلى الكـلام ومـا يـصاحب الحالـة الحوارية من حضور وملابسات وإشارات حالة مثلى لنقل الأفكار والدعوات، إن الحوار المباشر يعدل كتابة رسالة وإرسالها مرات ومرات على سبيل المثال.

وقد صار لفـن الحـوار في الثقافـات المعـاصرة أهميـة كـبرى، لـيس في مجـال العلاقـات المتنوعـة بـين الـدول والجماعـات فحـسب، بـل في مجـال الأدب والمسرح والسينما والتلفاز كذلك، وانبثق عن فن الحوار فن التفاوض وإقامة العلاقات وإدارة المحاورات.

لقد توصّلت الإنسانية بعد جهد جهيد وبـصورة ناقـصة غـير مكتملـة إذاً لمـا أصّله القرآن والسنة النبويـة منـذ أربعـة عـشر قرنـاً، توصـلت الإنـسانية إلى تأسيس فنون للحوار والتفاوض والإقنـاع، وهـي فنـون تكـاد أمتنـا المعـاصرة تهملها في دعوتها إلى اللـه تعالى، في حين تستغلها أمم أخرى أحسن استغلال في نشر مبادئها وعقائدها.

نقولها إذاً بصراحة تدعو إلى الإصلاح لا إلى التبكيـت والتأنيـب: لقـد أهملنـا كثيراً فنون الحوار التي أصّلها القرآن ورسول الإسلام ﷺ في الـدعوة إلى اللــه تعالى، وفي إظهار الحق الذي عندنا، ودرء المخاطر المحدقة بأمـة الإسـلام مـن كل حدب.

إن البشرية بعد تراكم الخـبرات لعـشرات القـرون في مجـال الآداب والفنـون صارت تتوصل إلى قواعد فنية تحكم الآداب والفنون، وصارت هنالك مدارس لتعليم فنون الحوار والتواصل مع الآخرين وكيفية كتابـة الحـوار في المـسرح والـسينما وغـير ذلـك، ومـع هـذا الـتراكم المعـرفي واسـتمرار التحـسين

والتنقيح نجد أن البشرية في النهاية تـصل إلى بعـض مـا اسـتعمله القـرآن في أسلوبه الفذ المحكم الجميل من تقنيات للقص والسرد والحـوار، مـع أصـول آداب التحاور التي تستخلص منه ومن سنة النبي ﷺ وسيرته.

وهـا هنا أمر جدّ خطير يغفل عنه كثير مـن النـاس، وهـو مراعـاة المرجعيـة والضوابط الشرعية في القرآن الكـريم، وافتقادهـا في كثـير مـن صـور الفنـون الحوارية التي أقامها البشر، وهذا في الحقيقـة منـاط الأمـر كلـه، فالعمـل في التصور الإسلامي أياً كان لا بد له مـن نيـة وقـانون يحكمـه، وعليـه حـساب فثواب أو عقاب، والمحصلة النهائية توضع في ميزان العبد يوم القيامـة، هـذا فارق جوهري لا يعبأ به كثير من الناس حين تقوم المقارنة بـين مـنهج اللـــه ومناهج البشر.

إن الحديث إذاً عن فوائد الحوار وأهميته سيبدو متشعباً، وسنجد لـه أصداء متنوعة في مباحث هذه الدراسة، ولكني أجمل بعضها إجمالاً في نقاط، تاركـاً التفصيلَ والتحليلَ لمواضعه من هذه الدراسة.

فوائد الحـوار في المنهج الاسلامي:

1- الحوار وسيلة مثلى لنقل الأفكار وتبادل المعلومـات وتنميـة القـدرة عـلى التفكـير والتواصـل مـع الآخـرين، وهـو وسـيلة ناجعـة للـتعلم، وفي صـحيح البخـاري أن عائـشة رضي اللـــه عنهـا " كَانَـتْ لا تَـسْمَعُ شَـيْئاً لا تَعْرِفُـهُ إِلا

رَاجَعَتْ فِيهِ حَتَّى تَعْرِفَهُ، وَأَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ:" مَنْ حُوسِبَ عُذِّبَ، قَالَتْ عَائِشَةُ: فَقُلْتُ: أَوَ لَيْسَ يَقُولُ اللهُ تَعَالَى﴿ **فَسَوْفَ يُحَاسَبُ حِسَاباً يَسِيراً** ﴾ قَالَتْ: فَقَالَ: إِنَّمَا ذَلِكِ الْعَرْضُ، وَلَكِنْ مَنْ نُوقِشَ الْحِسَابَ يَهْلِكْ ".

وشاهدنا من الحديث قول الراوي عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أنها " كَانَتْ لا تَسْمَعُ شَيْئاً لا تَعْرِفُهُ إِلا رَاجَعَتْ فِيهِ حَتَّى تَعْرِفَهُ " فهي تسأل وتحاور لتتعلم.

2- الحوار وسيلة للتعارف بين الناس كما أمرنا الله تعالى في الآية المذكورة قبلُ من سورة الحجرات، ولن يتم تحقيق ذلك التعارف إلا بالتحاور، وقد صار يُعرف عندنا الآن الحوار الداخلي بين أبناء المجتمع الواحد والأمة الواحدة كحوار المثقفين والسياسيين والاقتصاديين، وحوار دعاة العلمانية مع الدعاة إلى الدين، وحوار الآخر المتمثل في حوار الأديان وحوار الحضارات وحوار الثقافات، وهذا كله يظهر في صور عديدة كالحوار المباشر أو الكتابة أو الأعمال الدرامية.. إلخ.

3- الحوار وسيلة لتجنب سوء الفهم ونشوء الصراع، إن سوء الفهم بين الأصدقاء والجيران والزملاء، بل بين الدول غالباً ما يزول بكلمة طيبة أو لقاء يسير أو تصريح مريح، المهم أن لا تأخذ الناسَ العزةُ بالإثم والاستكبار عن ابتداء المحاورة وفتح باب المراجعة والمعاتبة، ولَكَمْ رأينا في حياتنا أناساً يظلون

أياماً وشهوراً متخاصمين متعادين.. ثم يكون لقاء عابر وكلمة طيبة... فيـزول الخلاف بقليل مـن العتـاب وينتهـي الأمـر إلى خـير ومحبـة، إن " كثـيراً مـن المختلفين يمنعهم من التسليم بالحق والرجوع إلى الصواب شـبهات وشـكوك وأباطيل تحتاج إلى جواب وتفنيد وإبطال، والحوار يحقق هذا الهـدف، فبـه يمكن إزالة كل شبهة، وتفنيد كل باطل ".

لهذا كان النبي ﷺ لا يترك للخلافات والخصومات مجالاً للاتـساع بينـه وبـين أحد من الناس أو بين الصحابة.. بل كان يسارع إلى إطفاء نار الفتنة، ويـدعو إلى إفشاء السلام، ويحرّم على المسلم هجـر أخيـه المـسلم فـوق ثـلاث ليـال، ويجعل أولَ المتخاصـمَين ابتـداءً بالـسلام عـلى خـصمه خـيرهما، بـل يفـضل إصلاح ذات البين على كثير من الصالحات التي يحبها المـسلم، إذْ هـو القائـل ﷺ:" أَلا أُخْبِرُكُمْ بِأَفْضَلَ مِنْ دَرَجَةِ الصِّيَـامِ وَالصَّلاةِ وَالصَّدَقَةِ؟ قَالُوا: بَلَى قَالَ: صَلاحُ ذَاتِ الْبَيْنِ، فَإِنَّ فَسَادَ ذَاتِ الْبَيْنِ هِيَ الْحَـالِقَةُ.. وَيُـرْوَى عَـنْ النَّبِـيِّ ﷺ أَنَّهُ قَالَ: هِيَ الْحَالِقَةُ، لا أَقُولُ تَحْلِقُ الشَّعَرَ، وَلَكِـنْ تَحْلِقُ الدِّينَ ".

4- الحوار وسيلة لتنمية الفكـر بالاتـصال بـالآخرين، وعـرض الأفكـار علـيهم والأخذ والردّ، مما يمحص الفكر ويزيده ثباتاً ورسـوخاً، ولـذلك رسّـخ الإسـلام مبدأ الشورى، وهي عمـل حـواري تتلاحـق فيـه الأفكـار والآراء للوصـول إلى الرأي السديد، وقد مارسها النبي ﷺ طيلة حياته المباركة.

5- الحوار وسيلة لنشر العلوم والتواصل مع الجديد في عالم يعرف الجديد كل يوم بل كل ساعة، ومن ثم تأتي أهمية المحاضرات والندوات والمؤتمرات بأنواعها المتعددة.

6- الحوار الاجتماعي بين القوى والفصائل الاجتماعية المتنوعة التي تشكل بنية المجتمعات المعاصرة، هذا الحوار الاجتماعي أساس التفاهم بينها والتعايش السلمي، وبدون التحاور والتفاهم سينقلب الأمر إلى صراع، ثمة أديان ومعتقدات تتعايش جنباً إلى جنب في مجتمع واحد، ولا بد لها من التفاهم والتعارف لحفظ نظام المجتمع أولاً، وقد أرسى الإسلام هذا المبدأ، وتعايش المسلمون عبر التاريخ، ومنذ أول يوم للإسلام في مكة، تعايشوا مع غير المسلمين بالتفاهم والتحاور، وهذا التعايش في ذاته إذا كان على أسس شرعية سليمة عُدَّ لوناً من ألوان الدعوة إلى الله.

إن المقابل لهذا التفاهم والتعايش هو الصراع الممقوت، ومآسي المسلمين في مناطق كثيرة كالبوسنة والهرسك وكشمير وجنوب الفلبين ودارفور وغيرها صور حية لذلك، إن " إرساء قواعد الحوار البناء تعني القدرة على التعامل الناجح مع الاختلاف، والوصول إلى أفضل البدائل المتاحة، ويضمن الحوار الفعّال ضبط الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي حتى لا تتحول إلى فوضى وخروج عن الجماعة وانقسام وفرقة حين يتشبث كل طرف برأيه

مهملاً أو متجاهلاً وجهات نظر الأطراف الأخرى، فالانفراد والاستبداد بـالرأي هو مقدمة للطغيان، والبديل الأمثل هو الحوار ".

7- الحوار وسيلة لقهر التسلط والاستبداد الفـكري والسياسي، ووسـيلة لقهـر التعصب والانغلاق الفكري وتجنب العنف والإرهاب بكل ألوانـه وكـم مـن حركـات تعمـل في مـشارق الأرض ومغاربهـا لتحقيـق أهـداف تبـدو أحيانـاً مشروعة كالاعتراف بالهويـة الثقافيـة أو اللغـة أو الـدين لأقليـة تعـيش مـع أغلبية في دولة واحدة، ولكن تلك الأقلية لا تجد آذاناً صاغية فيلجـأ أفرادهـا أو بعضهم إلى تكوين مجموعات للعمل السري تحمل السلاح، ومن ثم يقـع الصراع، وكثيراً مـا يكـون الـضحايا مـن المـدنيين العـزل الـذين لا علاقـة لهـم مباشرة بالأحداث أو صناعة السياسة، وإن قلـيلاً مـن التواضـع والحـوار مـن قبل القوى المسيطرة لكفيل بشد تلـك الحركـات إلى الحيـاة المدنيـة الهادئـة بإعطائها بعض الحقوق التي تطالب بها، والـصراع الكـرديّ الـتركيّ في جنـوب شرق تركيا مثال واضح لذلك.

8- وللحوار صور متنوعة منها الحجـاج، وقـد حـدد بعـض البـاحثين أهـداف الحجاج الخطابي والبلاغي في:

- التأثير في المتلقي (السامع أو القارئ) وجعله يتقاسم مع المخاطب اعتقاده واقتناعه الخاص.

- التأثير في المتلقي لجعله يقوم بالفعل الذي يطلبه ويريده المخاطب.

- استمالة المتلقي وإغرائه باعتباره ذهناً وعاطفة (عقلاً وقلباً) لكسب تأييده وتوافقه الضمني أو الصريح "·

لقد فطنت الدول والجماعات والمؤسسات والشركات إلى أهمية هذا الفن، فن الحوار والتواصل مع الآخرين، لما له من أهمية كبرى في التواصل والتعارف والتأثير المباشر في الآخرين، فأنشأت الدول السفارات وأرسلت البعثات، وأنشأت المؤسساتُ والشركاتُ وحداتٍ متخصصةً تسمى" العلاقات العامة " وصار هذا فناً وعلماً ذا قواعد وأصول تدرس في الجامعات ومعاهد العلم، والمهمة الأولى لهذه الوحدات " حسن الاتصال مع الآخرين، للإقناع برأي، أو ترويج سلعة أو تصحيح فكرة، أو التمهيد لقضية "·

9- الحوار واحد من أهم الوسائل المشروعة للدعوة إلى الله تعالى كما سنرى في القرآن وفي سنة رسول الله ﷺ سواء دعوة الأفراد أو الجماعات، وسواء دعوة المسلمين لمزيد من التفاهم ونبذ الخلاف والتعلم.. أو دعوة غير المسلمين إلى الإسلام، أو التفاهم والتعارف وإزالة سوء الفهم، إن الحوار الجاد " يمكن أن يحقق فوائد جمة إذا امتلك الداعية أدواته وهو يحاور الآخرين، ومن المؤكد أن الحوار- وفق أسس منهجية - نافذة من نوافذ الخير والنور".

10- تحسين علاقة الإنسان بأخيه الإنسان، والدول والحضارات بعضها ببعض، فذلك بديل عن الصراع والتنافر المفضي إلى الهلاك، والإسلام يقدم الحوار على الصراع، ولا يلجأ إلى الحرب إلا بعد استنفاد كل الوسائل السلمية الممكنة، وهو أمر معلوم من سنة النبي ﷺ.

إن الحضارة إرث إنساني عام مشترك لا ينبغي أن تدعيه أمة أو حضارة وتحرم منه الآخرين، فالحضارة العالمية المعاصرة نتاج تاريخ طويل شاركت فيه كل الأمم والشعوب، ومن أظهر المشاركين فيه تاريخياً الأمة المسلمة، وهو ما ينبغي أن يُظهر للعالم المعاصر من خلال الحوار الإسلامي الممنهج مع مكونات العالم المعاصر.

11- إن كثيراً من شعوب العالم المعاصر تحمل مفاهيم خاطئة عن غيرها، والمسلمون أكثر من يعاني من ذلك، فالإرث القديم من الحروب بين المسلمين وغيرهم والإعلام المعاصر المعادي وبعض السلبيات في واقع المسلمين أنفسهم كل ذلك يجعل للمسلمين صوراً سلبية لدى الآخرين، والحوار من أهم الوسائل لتغيير ذلك كله.

ولقد صرنا نحن المسلمين المعاصرين نتعامل مع الآخر - غير المسلم - كأنه شيء واحد ونمط واحد من الحياة، والحقيقة خلاف ذلك، ثمة اختلاف وتباين وعدل وظلم وخير وشر... والله عز وجل بيّن للمسلمين ذلك بجلاء

في شأن أهم شريحة حضارية يتعاملون معها حتى لا يقعـوا في هـذا الخطـأ، يقول تعالى عن أهل الكتاب ﴿ **لَيْسُوا سَوَاءً مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللـهِ آنَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ** ﴾ (آل عمران:113).

وكثيراً ما نرى اليوم في البرامج الحوارية مثقفين غربيين وساسة ينقمـون عـلى قومهم كثيراً من المآسي التي يجرونها على العالم بسياستهم غير الحكيمة.

12- الحوار وسيلة لإقناع المخالف إن كان ممن يقبـل الحـق، يقـول الـدكتور صالح بن حميد:" الغاية من الحوار إقامةُ الحجة، ودفعُ الشبهة والفاسد مـن القول والرأي، فهو تعاون من المُتناظرين على معرفة الحقيقة والتَّوصُّل إليها، ليكشف كل طـرف مـا خفـي عـلى صـاحبه منهـا، والـسير بطـرق الاسـتدلال الصحيح للوصول إلى الحق " ويـرى الـشيخ سـلمان العـودة أن الحـوار تـبرز أهميتـه مـن جـانبين: الأول: دعـوة النـاس إلى الإسـلام، أي دعـوة الكفـار إلى الإسلام، ودعوة المبتـدعين مـن المـسلمين إلى الـسنة النبويـة.. والثـاني: فـصل الخلاف في الأمور الاجتهادية، حيث يعد الحوار وسيلة للوصول إلى اليقـين في مسألة اجتهادية اختلفت فيها أقوال المجتهدين.. ويقول الدكتور عبد الكريم بكار:" يصعب علينا أن نقول: إننا نملـك فـضيلة التـسامح إذا لم نـؤمن إيمانـاً عميقاً بجدوى الحوار في تحسين رؤيتنا للأشياء، حين نعتقد أن في كل المسائل الغامـضة نقاطـاً مظلمـة، تحتـاج إلى إضـاءة، وأننـا مـن خـلال قـدراتنا

العقلية والمعرفية الخاصة، لا نتمكن من إضاءة تلك النقاط، فإننا نـسعى إلى الحوار بوصفه الأداة الوحيدة لتوضيح الصورة الذهنيـة الأشـياء.. مـن خـلال الحوار نمحص الفكرة بـالفكرة والمقولـة بالمقولـة، ومـن خـلال الحـوار نمـنح الأفكـار امتـدادات جديـدة، كـما نحـرم بعـض الأفكـار مـن امتـدادات غـير مشروعة، ينطوي الحوار عـلى التـسامح، لأنـه ينطـوي عـلى اعـتراف ضـمني بالقصور، ويحد من غلـواء الاعتـداد بالـذات، وهـذا هـو الـذي يرسـخ لـدينا مشاعر الحاجة إلى الآخرين، وتبدأ حركة التأثير والتأثر، والشعور بالحاجة إلى الآخرين.. إن كل واحد منا مطالب بالإيمان بأن الحوار ليس شعاراً نرفعـه أو شيئاً تزييناً نتجمل به، وإنما هـو مـصدر لتعبـير الأفكـار وتنميـة الاتجاهـات وإزالة الأوهام.

13- الحوار وسيلة من وسـائل التـشاور وتلاقـح الآراء والأفكـار، وهـو صـورة مثلى لإجراء الشورى، إنه " أداة وعي مشتركة تتكوكب فيها الآراء، وتستعرض فيها المسائل، ويستخلص منها ما دل عليه الدليل الـشرعي أو النظـري، وهـو وسيلة من وسائل الشورى والتناصح والتعاون على البر والتقـوى، وهـو بهـذا طريق النضج وسبيل الكـمال "

والشورى مبدأ إسلامي أصيل، وتحقيقها بضوابطها الشرعية سبب لمزيـد مـن الرقي الفكري والتقدم، وسبب لنجاح اليقظة الإسلامية المعاصرة التـي لا بـد

لها من " فتح قنوات الحوار تحقيقاً لمبدأ الشورى الذي أمر اللـــه عـز وجـل به، فإحياء الحوار والمراجعة، وتشجيع صـفتي المناصـحة والنقـد في صـفوف جميع العاملين للإسلام من أهم العوامـل التـي تـساعد عـلى تـدارك الـنقص وتقويم الخطأ كما تعـين على تماسك البناء ونضجه "

إن العالم يعج بألوان الحوار التي تمنع ويلات وحروبـاً ودمـاراً، إذ إن البـديل الأسرع للحوار هو الحرب، وذلك مـا نـشهده حـين يـصل الحـوار إلى طريـق مسدود فينشب الصراع، وليس الهدف من الحوار إرغام طرف على قبـول مـا يقوله طرف آخر، بـل " إن مـن أبـرز أهـداف الحـوار تأكيـد أن الغايـة منـه ليست الوصول بالطرف الآخر إلى قناعة المحاور وإلغـاء قناعـة الطـرف الأول الفكرية، وإنما هي إظهار الحق المدعم بالبراهين والأدلة ".

إن لغة الحوار وثقافة الحوار صمام الأمان لعـالم اليـوم الـذي يمـوج بـالتنوع ويقاد قسْراً إلى التوحّد على نمـط واحـد يـروّج لــه أصـحابه بوصـفه الـنمطَ الأمثل للحياة، وتعارضه في الوقت نفـسه أمـم وشـعوب وحـضارات عديـدة، لكن دعاة ذلك التوحد يملكون القوة والمـال ووسـائل الإعـلام لفـرض رؤاهـم وثقافتهم، إن الحوار سـوف ينقـذ حـضارات وأمـماً مـن الـذوبان والـسقوط الحضاري في " فخ العولمة " بمعنى " الأمركة ".

وإذا لم يكن لدى غيرنا - نحن المسلمين - من شعوب الأرض ما تبكي عليه حيث تخلّت كثير منها عن ثقافتها وإرثها بل عن لغاتها أحياناً للنموذج الغربي فحضارتنا لديها ما يستحق الذود عنه بل الجهاد - وهو مصطلح يُزعج الغرب كثيراً - للحفاظ عليه، إنه الإرث العظيم، إرث الأمة الوسط، الأمة الشاهدة حين لا تُقبل شهادة غيرها، الأمة المحافظة على كلمة التوحيد التي أهملتها كل الأمم في عالم اليوم إلا هي.

إننا نعيش في عصر تشيع فيه ثقافة الحوار والتفاوض، ما من شيء في عصرنا إلا ويتفاوض الناس حوله ويتحاورون، ففي مدينة جنيف على سبيل المثال تتم سنوياً عشرة آلاف عملية تفاوضية، ومثلها في نيويورك وهذا بدوره يملي علينا نحن أمة الإسلام أن نقعّد القواعد والأسس التفاوضية والحوارية المنبثقة عن حضارتنا وقيمنا، ولعل هذا البحث يكون محاولة في هذا السبيل.

وأخيراً نقول: إننا في حاجة ملحة إلى إشاعة ثقافة الحوار والتفاوض داخلياً وخارجياً، لمزيد من التفاهم بين المسلمين، ذلك التفاهم الذي يكاد يكون مفقوداً أو على الأقل غير فاعل، حتى وصل الأمر إلى الفرقة والاختلاف وإضاعة الفرص وتمكين العدو منا، بل الحرب بين المسلمين أحياناً !!

وإذا كان " العالم المتقدم قد أدرك أهمية هذه الثقافة الآنية والمستقبلية فما أحوجنا نحن - خاصة في إطار ظروف التقهقر الحضاري الراهن في عالمنا

العربي والإسلامي- إلى تعرف أساليب استيعاب هذه الثقافة تماماً، بل علينا أن نسهم في تطويرها من واقعنا وقيم حضارتنا العريقة ".

والتربية الحوارية تربية على منهج العقل المنضبط بالشرع، ولذا فإننا "ينبغي أن نسعى في تربية الناشئة وطلبة العلم على هذا النوع من التفكير المنهجي، لكي ينطلق الطالب في تعلمه وتعليمه لفنه من قاعدة ومنهج بدلاً من سير عشوائي ليس له ضوابط تضبطه أو أعلام يهتدي بها ".

مشروعية الحوار في القرآن:

شرع اللـه تعالى الحوار بوصفه وسيلة مثلى للدعوة إلى اللـه، دعوة البشر الذين كتب اللـه عليهم الاختلاف والتنوع، لكنه أراد لهم منهجاً واحداً ذا أصول عامة محددة هو منهج عبادته وحده سبحانه، لهذا أرسل الرسل وأنزل الكتب، وجعل القرآن آخرها ومهيمناً عليها وشاملاً لما جاء فيها ليكون رسالة اللـه الأخيرة للعالمين بين يدي الساعة، وشرع اللـه للناس في كتابه التعارف ووسيلته الأولى التحاور، إن القرآن الكريم " يعتمد اعتماداً كبيراً على أسلوب الحوار في توضيح المواقف، وجلاء الحقائق وهداية العقل وتحريك الوجدان واستجاشة الضمير، وفتح المسالك التي تؤدي إلى حسن التلقي والاستجابة والتدرج بالحجة، احتراماً لكرامة الإنسان وإعلاء لشأن عقله الذي ينبغي أن يقتنع على بينة ونور ".

لقد فضل القرآن الحوار والمجادلة بالحسنى على السيف ابتداءً، ذلك أن الاقتناع الفكري يضمن بقاء المقتنع - غالباً - على الولاء لأنه قد صار مؤمناً بالقضية، أما الخضوع للسيف فهو خضوع مؤقت لا يضمن الاستمرار على الولاء، وهو خضوع ظاهري لا يدخل إلى أعماق القلوب والنفوس، لهذا كان الحوار والجدال منهج القرآن المختار بداية، فإذا وضح الحق ثم بقيت القلوب على عنادها كان اللجوء إلى السيف، لا حباً في الحرب، بل إحقاقاً للحق، وإنقاذاً لرقاب العباد من التردي في مهاوي الشيطان الذي أقسم ليغوينّهم وليضلنّهم أجمعين إلا عباد الله المخلصين.

ذلك المنهج هو ما كانت تتبعه حضارتنا حين فتحت الأمصار ونشرت النور فأنقذت الملايين من الجور والكفر، ذلك كله يوجزه بكلمات بليغة دالة ربعيٌّ بنُ عامر- يرحمه الله - في حواره مع رستم قائد الفرس وسط عسكره وفي زينته.. فحين سأله رستم: ماذا جاء بكم؟ قال ربعيٌّ:" الله ابتعثنا، والله جاء بنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة الله، ومن ضيق الدنيا إلى سعتها، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، فأرسلَنا بدينه إلى خلقه لندعوَهم إليه، فمن قبل منا ذلك قبلنا ذلك منه ورجعنا عنه، وتركناه وأرضه يليها دوننا، ومن أبى قاتلناه أبداً حتى نفضيَ إلى موعود الله..".

وقد جاء الحوار في القرآن مناسباً كذلك لظروف الدعوة في مكة ثـم المدينـة، حيث ناسب في مكة ظروف الدعوة الفردية والقبلية التي غلبت عـلى طـابع الدعوة في مكة، أما في المدينة فقد كان الأمر أشبه بحـوار الحـضارات، حيـث اتسع العمل الإسلامي وتنوعت محـاوره ومجالاتـه لتأسـيس دولـة جديـدة، والكشف عن الفروق بين حوارات المرحلة المكية وحـوارات المرحلـة المدنيـة كشفٌ يضاف إلى رصيد إعجاز القرآن الذي يتجدد بتجدد الزمان.

والملاحظ أن أكثر حوارات القرآن مكية، وذلك يناسب حال الدعوة في المرحلة المكية حيث واجهت قوماً ذوي عناد وصلابة في الباطل وقوة في البيان ولـذا نجد في القرآن المكي عموماً أموراً منها:

1- الإيجاز وقصر الآيات.

2- معالجة الموضوع الواحد أو القصة الواحدة من زوايا متعـددة مـع إيـراد ذلك في سـور متعـددة كـذلك، فيكـون العـرض للموضـوع أو تكـون الزاويـة المعروضة منه مناسبة لطبيعة السورة التي ترد فيها، وهو من صـور الإعجـاز في القرآن.

3- كثرة المواضع الحوارية في الـسور المكيـة، وعـلى سـبيل المثـال فـإن سـورة يوسـف هـي مجموعـة مـن الحـوارات المتتابعـة يتخللـها بعـض المواضـع السردية للانتقال من حوار إلى حوار.

لقد عظّم اللـه تعالى أمر الحوار، إذ حاور - هو سبحانه - بعضاً من خلقه ليعلمنا ضمناً أنه يفضل هذه الوسيلة للتعامل بين العباد، لقد حاور اللـه عز وجل الملائكة في شأن آدم، وهو قادر على قضاء الأمر دون إعلامهم، لكنه سبحانه يحب العدل ويأمر به، وحاور سبحانه إبليس محاورات متعددة متنوعة بشأن خلق آدم، وإبليس في ذلك كله يبارزه بالمعصية التي تستوجب الدمار والهلاك، ولكن اللـه عز وجل يحاوره ثم يُنظره، بل يعطيه مع ذلك القدرة على الوسوسة والغواية إلى يوم القيامة.

وحاور اللـه تعالى نوحاً في شأن ولده الذي أصر على كفره حتى أدركه الغرق فطلب نوح من اللـه أن ينجيه، فقال تعالى له ﴿ **قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ فَلا تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنِّي أَعِظُكَ أَنْ تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ** ﴾ (هود:46).

وحاور اللـه تعالى إبراهيم حين أراد أن يعرف كيف يحيي اللـه الموتى، فحاوره سبحانه ولم يعنفه، بل دله على تجربة عملية يقوم بها بيديه، وحاور اللـه تعالى موسى حين طلب أن ينظر إليه، فما عنّفه سبحانه وما لامه، وهو الذي لا يُسأل عما يفعل، ولكنه دلّه على تجربة عملية رآها رأي العين.

هكذا يعلمنا اللـه عز وجل، إنه هو الخالق القادر، ويحاور المخلوقين، فلماذا لا يحاور الخلق بعضهم بعضاً؟ إنه السبيل الأمثل للتواصل والتعارف والدعوة

وتقريب المذاهب وتضييق الخلاف، وهو ما أمر الـلــه بـه خلقـه صراحـة في قوله ﴿**يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ الـلـهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ الـلـهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ**﴾(الحجرات:13).

وشرع الـلـه عز وجل لأنبيائه الحوار مع أقوامهم، فما من نبيّ قصّ القرآن قصته وأحواله مع قومه إلا ذكر حواره معهم، وقد تعددت الحوارات في كثير من قصص الأنبياء، فنجد نوحاً عليه السلام يحاور قومه مرات ومرات، ويحاور ولده ساعة الغرق، وهو يشتد مع قومه في الحوار حتى يحسّوا منه ما يشبه الخصومة لكثرة ما يدعوهم، وهم لهذا يعدّون حواره ذاك معهم جدالاً فينادونه ﴿ **قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصَّادِقِينَ** ﴾ (هود:32).

وتتعدد حوارات إبراهيم عليه السلام مع الملك ومع قومه ومع الملائكة المرسلين إلى قوم لوط، وهو يشتد في محاورة قومه حتى يضيقوا به ذرعاً فيتخطوا طور المحاورة والجدال إلى ما هو أشدّ، إلى المحاجة بالباطل ﴿ **وَحَاجَّهُ قَوْمُهُ قَالَ أَتُحَاجُّونِّي فِي الـلـهِ وَقَدْ هَدَانِ** ﴾ (الأنعام:80).

وإبراهيم عليه السلام بما عُرف عنه من حلم ورحمة ﴿ **إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ** ﴾ (هود:75) إبراهيم يتخطى طور الحوار إلى طور الجدال في أمر قوم لوط حين أخبرته الملائكة بأنهم ذاهبون لإهلاكهم، ولم يكن جداله معهم من

النوع المذموم، إنما هو حوار اشتدّ فيه فسمي جدالاً ﴿ **فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ إِبْرَاهِيمَ الرَّوْعُ وَجَاءَتْهُ الْبُشْرَى يُجَادِلُنَا فِي قَوْمِ لُوطٍ** ﴾(هود:74).

ولوط عليه السلام له حوارات متعددة ومتنوعة طولاً وقصراً مع قومه، ولكنهم يجادلونه ويصرون على المعصية التي اخترعوها غير مسبوقين إليها، وقد أصروا على عنادهم وكفرهم حتى اللحظات الأخيرة حين رأوا رجالاً حسني الصورة يدخلون بيته فاجتمعوا ببابه... ويصل بنا الحوار إلى مرحلة الذروة التي نرى معها العناد والفجور يناطحان الحق الواضح الصريح، هنا تكون المفاجأة ومن ثم العقوبة.

ولأن الحوار سيكون الوسيلة المثلى للدعوة إلى الله، والأنبياء أعلامها وقادتها فقد وهب الله تعالى أنبياءه حسن البيان، فأرسل كلاً منهم بلسان قومه ليبين لهم، ولأن موسى عليه السلام كُتب عليه أن يواجه طغيان فرعون، ومن بعده عناد بني إسرائيل وعتوهم عن أمر ربهم، فقد طلب منذ اللحظة الأولى لتكليفه بالرسالة زيادةَ القدرة البيانية لديه ليواجه بها معاركه الصعبة ﴿ **وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي. يَفْقَهُوا قَوْلِي** ﴾ (طه:27-28) بل إنه يطلب زيادة على ذلك عون أخيه هارون بتكليف من الله تعالى، لأن هارون أفصح منه بياناً ﴿ **وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَاناً فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءاً يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ** ﴾ (القصص:34) قال الزمخشري في بيان

معنى التصديق هنا: " ليس الغرض بتصديقه أن يقول له: صدقت، أو يقـول للناس: صدق موسى، وإنما هو أن يلخص بلسانه الحق، ويبـسط القـول فيـه، ويجادل به الكفار كما يفعل الرجل المنطيق ذو العارضة، فذلك جـار مجـرى التصديق المفيد كما يصدّق القول بالبرهان.. وفضل الفصاحة إنما يُحتاج فيـه لذلك، لا لقوله: صدقت ".

هكذا نجد القرآن يفضل أسلوب الحوار أولاً ليقيم الحجة عـلى أعـداء اللــه على مرّ التاريخ، ولا يكون هلاك أو عقاب إلا بعد حوار وإنذار متكرر، وهذا مما يجب أن تتعلم منه أمة الإسلام فتقـيم حـواراً متـصلاً مـنظماً مـع الأمـم الأخرى لدعوتها إلى اللـه، وقبل ذلك دعوة العصاة والمنافقين من أبناء أمتنا إلى اللـه تعالى.

2- من أهداف الحوار في القرآن:

تتنوع مقاصد الحوار وأهدافه في القرآن تنوع مقاصـد القـرآن نفـسه، وهـي تشمل أشياء لا يحدّها عنـد التحليـل والاستقـصاء حـصرٌ، لأنـه رسـالة اللــه الخالــدة والأخــيرة إلى أهــل الأرض ﴿ **مَـا فَرَّطْنَـا فِي الْكِتَـابِ مِـنْ شَيْءٍ** ﴾ (الأنعام:38) وبعض ما جاء في القرآن سرداً بلا حوار دار حوله الحـوار في الـسنة النبوية كثيراً، كمواضيع الميراث والفقه والعبادات، فالحوار هو الوسيلة المفـضلة في كتب اللـه وفي سـنن رسـله وأنبيائـه للـدعوة إلى اللــه تعـالى، ولـذا تتنـوع

المقاصد والأهـداف، حيث "لم يقتصر الحـوار عـلى نـوع معـين كالعقيـدة أو الدين عامة، بل شمل كل أوجـه الحياة دينية كانت أو سياسية أو اجتماعيـة أو غير ذلـك ".

وقد ورد الحوار المباشر - أي بـين أطـراف تتحـاور حـواراً مبـاشراً- في القـرآن الكريم في أربعين سـورة، وهـو قـدر كبـير مـن القـرآن، خاصـة إذا علمنـا أن الحوار يرد في السور الطوال غالباً، ويقل في القصار، وهذه الطوال تمثـل أكـثر القرآن، إذ إن نصفه عند الآية الرابعة والسبعين مـن الكهـف، والكهـف هـي السورة الثامنة عشرة منه.

والحوارات تتعدد كذلك في السورة الواحدة، ومجموع المواضـع الحواريـة في القرآن كـله حـوالي (172) موضـعاً، وقـد حـصرت عـدد الآيـات في المواضـع الحوارية فجاءت حوالي (921) آية بنـسبة 14,76% مـن عـدد آيـات القـرآن البالغ (6236) آية، هذا في مواضع الحوار المباشر فقط، أي في وجـود طـرفين متواجهين متحاورين مستعملين لفعل القول قولاً ورداً في الموقـف الحـواري، وثمة حوارات غير مباشرة لم تدخل ضمن هذا الحصر، وذلك كأن يقص اللــه تعالى قولاً عن الكفار أو أهل الكتاب أو المنافقين ثم يردّ عليه، فهو لون مـن الحوار، ولكنه حوار غير مباشر، وهو كثير في القرآن الكريم أيضاً.

وسنحاول هنا في نقاط موجزة أن نعدد ما يسعنا حصره من أهـداف الحـوار في القرآن الكريم.

ومن ذلك:

1- الدعوة إلى اللـه تعـالى كـما في دعـوة نـوح وهـود وصـالح وغـيرهم مـن الأنبياء والدعوة إلى اللـه أي إلى توحيده وعبادته وحده، ومنها كذلك حوار يوسف مع صاحبي السجن.

2- النصح والإرشاد مع إظهار الشفقة، وهو فرع مـن فـروع الـدعوة، ولكنـه يكون مع من هم أمـس رحـماً بالـداعي، كـما في دعـوة نـوح ولـده، ودعـوة إبراهيم أباه بالحسنى دون لوم أو تعنيف.

3- التعليم والتأدب كـما في حـوار الخـضر مـع مـوسى، حيـث كـان الـرجلان مؤمنين، لكن الحوار معهما فيه نمـاذج للتعلـيم وآداب تلقـي العلـم، ولـذلك قال النبي ﷺ:" يَرْحَمُ اللـهُ مُوسَى، لَوَدِدْنَا لَـوْ صَـبَرَ حَتَّـى يُقَـصَّ عَلَيْنَـا مِـنْ أَمْرِهِمَا "

4- اللوم والتأنيب كـما في حـوار مـوسى وهـارون عنـد عـودة مـوسى بـألواح التوراة ليجد بني إسرائيل قد عبدوا العجل.

5- التهديد والوعيد كما في حوار موسى والسامريّ.

6- إظهـار المعجزة كما في حوار عيسى عليه السلام مع أمه وبني إسرائيل.

7- التعليم والخضوع لأمر اللـه كما في حوار إبراهيم مع ولده الذبيح.

8- إظهار الحق والفصل فيه كما في حوار ابني آدم وحوار موسى مع قومه بشأن البقرة وحوار خولة بنت ثعلبة رضي اللـه عنها مع النبي ﷺ.

9- التوبيخ وإقامة الحجة على المحاور لطرده من رحمة اللـه كما في حوارات المولى سبحانه مع إبليس.

10- التأديب والإرشاد إلى الصواب كما في محاورة نوح مع اللـه عز وجل بشأن ولده حين أدركه الغرق.

11- الدعوة إلى اللـه مع الإصلاح الاجتماعي بالدعوة إلى إقامة العدل في البيع والشراء كما في دعوة شعيب قومه، ودعوة لوط قومه لترك الفاحشة.

12- إقامة الحجة على المحاور بالبرهان العقلي كما في محاورة إبراهيم للملك ومناظرته قومه في شأن الشمس والقمر.

13- التبشير بالفرج والخير من عند اللـه كما في حوار الملائكة مع سارة امرأة إبراهيم حين بشروها بإسحاق.

14- الشفقة على الخلق رغبة في تأخير عذابهم لعلهم يؤمنون كما في حوار إبراهيم بشأن قوم لوط، ولم يكن بغرض رفع العذاب عنهم كما قد يظن، بل لتأخيره لعلهم يسلمون.

15- إخفاء الحقيقة والكذب كما في حوارات إخوة يوسف مع أبيهم في مواضع من السورة.

16- التذكير بالله في أصعب اللحظات، كما في حوار يوسف مع امرأة العزيز حين راودته عن نفسه.

17- طلب التمكين من السلطة إذا رأى المرء من نفسه القدرة على ذلك كما في حوار يوسف مع الملك بعد خروجه من السجن وطلبه أن يكون على خزائن الأرض.

18- العفو والصفح كما في حوار يوسف مع إخوته بعد ظهور الحقيقة.

19- الدعوة إلى الاستمساك بعقيدة التوحيد كما في حوار يعقوب مع بنيه عند الموت.

20- الدعوة إلى الصبر في أحوال الظلم والاضطهاد كما في دعوة موسى قومه إلى الاستعانة بالله والصبر على ظلم فرعون وقومه حتى يجعل الله لهم مخرجاً.

21- الدعوة إلى الجهاد في سبيل الله كما في حوار موسى مع قومه لدخول الأرض المقدسة.

22- طلب زيادة الإيمان بتظاهر الأدلة كما في حوار إبراهيم مع ربه حين سأله: كيف تحيي الموتى، وكما في طلب موسى رؤية اللـه عز وجل، وكما في قصة الذي مرّ على قرية وهي خاوية على عروشها، وكان رجلاً مسلماً كما يدل عليه سياق القصة، وكذا طلب الحواريين المائدة من عيسى عليه السلام.

23- التثبت من البشرى لكونها مفاجأة، وذلك كما طلب زكريا آية من ربه على بشرى الولد.

24- الدعوة إلى اللـه باستعمال الأدلة العقلية والنقلية معاً كما في حوار مؤمن آل فرعون وقومه.

25- طلب الجائزة كما في حوار السحرة مع فرعون قبل إسلامهم.

26- تفويض الأمر للـه وحده كما في حوار السحرة مع فرعون بعد إسلامهم.

27- إظهار الكبر والغرور بمتاع الدنيا كما في حوار قارون مع قومه.

28- الإدلال بعلم جديد لا يعرفه المحاور كما في حوار الهدهد مع سليمان.

29- المشاورة، كما في حوار بلقيس مع قومها حين ورد إليها كتاب سليمان.

30- دفع الاتهام والتبرئة كما في حوار مريم مع بني إسرائيل حين رجعت إليهم برضيعها.

31- مؤازرة النبي ﷺ بالقصص القرآني الواقعي المبني على الحوار كوسيلة دعوية فاعلة وأداة لغوية تبعث على تنشيط الفكر وإظهار مكامن النفوس.

32- إدارة بعض أطراف الحوار المباشر وغير المباشر مع الكفار وأهل الكتاب والمنافقين والأعراب...

33- الإنعام وإظهار الفضل والسرور والحبور كما في حوارات أهل الجنة.

34- اللوم والتأنيب مع العذاب الحسي والنفسي كما في حوارات أهل النار.

وهذا اللون هو الغالب على حوارات الآخرة مما يخص أصحاب النار، سواء كان ذلك في ساحة الحساب كما في حوار المولى مع عيسى بشأن اتخاذ بعض الناس إياه وأمه إلهين من دون الله، أو كان الحوار يدور في النار، وهي حوارات كثيرة متنوعة، منها ما يكون بين المولى سبحانه وأهل النار، ومنها ما يكون بين الملائكة وأهل النار، ومنها ما يكون بين أهل النار المستضعفين منهم في الدنيا والمستكبرين، وهو حوار يصل حد التخاصم ﴿ **إِنَّ ذَٰلِكَ لَحَقٌّ**

تَخَاصُمُ أَهْلِ النَّارِ ﴾ (ص:64) ومنها ما يكون بين المؤمنين والكافرين بعد استقرار كل من الفريقين في موضعه كما في سورة الأعراف.

وقد ذكرت من قبل أن مرادنا هنا ليس الحصر، وإنما التمثيل على ذلك بما يسعنا ذكره، ليعلم الناس سعة العلوم والأغراض التي أودعها الله عز وجل في كتابه المبين الذي ما فرط فيه من شيء.

ألا يتكلم الإنسان إلا بعلم:

ومن آداب الشريعة في هذه المحاورات والمناقشات ألا يتكلم الإنسان إلا بعلم، فلا يقول شيئا إلا وهو يعلم مستنده، ويعرف دليله، لئلا يكون ممن يتكلم في أمور لا يعرف الحق فيها، ولا يسندها إلى علم صحيح، قال – سبحانه – ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [سورة الإسراء: الآية 36]، وخصوصًا إذا كان ذلك فيما يتعلق بشرع الله ودينه، فإن القول على الله – جل وعلا – بغير علم من أعظم الذنوب وأكبرها، قال – جل وعلا – ﴿وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَى عَلَى اللهِ كَذِبًا﴾ [سورة الأنعام: الآية 21]، يعني أنه لا يوجد أحد أعظم إثما ممن يفترون على الله الكذب، وينسبون إلى الله ما لا يجوز نسبته إليه، وقال – جل وعلا – ﴿وَيْلَكُمْ لَا تَفْتَرُوا عَلَى اللهِ كَذِبًا فَيُسْحِتَكُمْ بِعَذَابٍ وَقَدْ خَابَ مَنِ افْتَرَى﴾ [سورة طه: الآية 61].

فعلى الإنسان أن يحذر من أن ينسب إلى شرع اللـه ما ليس منه، فإن ذلـك من أعظم الذنوب، ولما ذكر اللـه – عز وجل – المحرمات قـال – سبحانه – ﴿قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّيَ الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَالْإِثْمَ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللـهِ مَا لَمْ يُنَزِّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللـهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة الأعراف: الآية 33]، وقال – جل وعلا – ﴿وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ * إِنَّمَا يَأْمُرُكُمْ بِالسُّوءِ وَالْفَحْشَاءِ وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللـهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية 168-169]، فهذا يـدعو الإنسان إلى الحذر من الوساوس التي يلقيها الشيطان في قلبه، فيجادل عنهـا، ويتكلم بهـا، ويحـاور مـن أجلهـا، فهـذا كلـه مخـالف للـشرع، ومـن أعظـم الذنوب، قال – جل وعلا – ﴿وَإِنَّ الشَّيَاطِينَ لَيُوحُونَ إِلَى أَوْلِيَائِهِمْ لِيُجَادِلُوكُمْ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ﴾ [سورة الأنعام: الآية 121].

وإن من أعظـم الإثـم، وكبـائر الـذنوب مـا يفعلـه بعـض أصحاب الوسـائل الإعلامية – من صحف وغيرها – من نشر مقالات لأناس لا ينتسبون إلى علم شرعي، ينكرون فيه شيئًا من المبادئ الشرعية، أو شيئًا من الأحكـام الـشرعية الثابتة بالكتاب والسنة، فلا شك أن هـذا مـن عظـائم الـذنوب، ومـن كبـائر الإثم، فعندما يأتي إنسان يناقش شـيئًا مـن هـذه المـسلمات يجـب علينـا أن نقف ضد مثل هذه المقالات، ويجب علينا أن نتقرب إلى اللـه – عز وجل – بإنكارها.

ألا يتكلم الإنسان بما يخالف مبدأ شرعيا:

ومن آداب الحوار، ألا يتكلم الإنسان بما يخالف مبدأ شرعيا، فقد توافرت النصوص بالأمر بالتزام ما جاء في الشرع، في كتاب الله - جل وعلا - وسنة نبيه - صلى الله عليه وسلم - وعدم مخالفتهما، قال - تعالى - ﴿قُلْ أَطِيعُوا اللهَ وَالرَّسُولَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّ اللهَ لَا يُحِبُّ الْكَافِرِينَ﴾ [سورة آل عمران: الآية 32]، وقال - سبحانه - ﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُبِينًا﴾ [سورة الأحزاب: الآية 36]، وقال - سبحانه - ﴿فَلْيَحْذَرِ الَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِ أَنْ تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ [سورة النور: الآية 63].

وإذا تقرر هذا، فيجب علينا إذا وقع بيننا خلاف في مسألة نتحاور فيها، أن نرجع إلى الأدلة الشرعية، كتابا وسنة، كما قال - جل وعلا - ﴿فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [سورة النساء: الآية 59]، وكما قال - جل وعلا - ﴿وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللهِ﴾ [سورة الشورى: الآية 10]، فالأدلة الشرعية وحدها هي الحاكمة.

وهـذا هـو شـأن أهـل الإيمـان، وأمـا غـيرهم فـلا يُحكّمـون هـذين الأصـلين العظيمين، فالحذر الحذر من ترك التحاكم إلى كتاب الـلـه - تعـالى - وسـنة رسوله - صلى الـلـه عليه وسلم - قال - جل وعلا - ﴿فَلَا وَرَبِّـكَ لَا يُؤْمِنُـونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًـا مِـمَّا قَـضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾ [سورة النساء: الآيـة 65]، فأهـل الإيمـان إذا جـاءهم شيء من النصوص سلموا به، ولم يناقضوه ولم يدعوا إلى مقالة تخالف ما في كتـاب الـلـه، قال - تعالى - ﴿إِنَّمَا كَانَ قَـوْلَ الْمُـؤْمِنِينَ إِذَا دُعُـوا إِلَى الـلــهِ وَرَسُـولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [سورة النور: الآية 51]، وهذا هو فعل أهل الإيمان.

التواضع:

ومن الآداب التي جاء بها الـشرع فـيما يتعلـق بـالحوار، التواضـع فـيما بـين المتحاورين، بحيث لا يفخر بعضهم على بعض، ولا يتكبر بعضهم على بعـض، فإن الفخر والتكبر ليس من شأن أهل الإسلام، قال النبي - صلى الـلــه عليـه وسلم -: «لا يدخل الجنة مَـن كـان في قلبـه مثقـال ذرة مـن كـبر». قيـل: إن الرجل يحب أن يكون ثوبـه حـسنا، ونَعْلُـه حـسنة. قـال: «إن الـلــه جميـل يحب الجمال

وجاء في الحديث أن النبي – صلى اللـه عليه وسلم – قال: (إِنَّ اللـهَ أَوْحَـى إِلَيَّ أَنْ تَوَاضَعُوا، حَتَّى لاَ يَفْخَرَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ، وَلاَ يَبْغِي أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ)

وقال – سبحانه – ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُجَادِلُونَ فِي آَيَاتِ اللـهِ بِغَيْرِ سُلْطَانٍ أَتَـاهُمْ إِنْ فِي صُدُورِهِمْ إِلَّا كِبْرٌ مَا هُمْ بِبَالِغِيهِ فَاسْتَعِذْ بِاللـهِ إِنَّهُ هُـوَ الـسَّمِيعُ الْبَـصِيرُ﴾ [سـورة غـافر: الآيـة 56]، فعـلى المتحـاور تجنـب التكـبر عـلى مـن يناقـشه، ويحاوره، وعليه أن يتواضع معه ويرفـق بـه، حتـى يكـون بـذلك موصلا إلى الحق، داعيًا إلى الخير.

عدم الاعتداء على الآخرين بالكلام السيئ:

ومن الأمور التي جاء الشرع بالتزام بها في الحوار، عدم الاعتـداء عـلى الآخرين بالكلام السيئ، بـل الواجـب عـلى المـؤمن إذا حـاور غـيره في دعوتـه إلى اللــــه، أو إلى شيء مــن شرائعــه، أن يخاطبــه بالأســلوب الحسن، وبالكلام الطيب الهين الذي يجد طريقه ومسلكه إلى القلـوب كـما قـال – سـبحانه – ﴿وَقُـلْ لِعِبَـادِي يَقُولُـوا الَّتِـي هِـيَ أَحْـسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْـسَانِ عَـدُوًّا مُبِينًـا﴾ [سـورة الإسراء: الآية 53]، ومن الوصـايا الإلهيـة للأقـوام الـسابقين مـا قالـه – سبحانه – ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [سورة البقرة: الآية 83].

والنبي – صلى الـلـه عليه وسلم – قد بين أن الكلمـة الطيبـة صـدقة، فعـلى المتحاور ألا يتكلم إلا بكلام طيب، تقبله النفوس، خصوصا في محاوراته التـي يقصد بها الدعوة إلى الـلـه – جل وعلا.-

ألا نعين على الظلم:

ومن الأمور التي يجب علينا التزامها فيما يتعلق بمجادلتنا وحوارنا، ألا نكـون في مجادلتنا وحوارنا ممن يعين على الظلـم، أو يعـين الظـالمين، بـل يجـب أن يكون المقصود بالحوار إيصال الحق إلى الخلق، وترغيب الناس في التزام شرع الـلـه، وطاعته حتى نكون بذلك ممن أثيب على عمله أعظم الأجر والثواب، قال – جل وعلا – في قوم سرقوا في عهد النبوة فجاء بعض قرابتهم إلى النبـي – صلى الـلـه عليه وسلم – يجادلونه فيهم ويحاولون مع النبي – صلى الـلـه عليه وسلم – أن يقذف هذه التهمة إلى غيرهم، فأنزل الـلـه – جـل وعـلا – قوله – سبحانه – ﴿هَا أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ جَادَلْتُمْ عَنْهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَمَنْ يُجَادِلُ الـلـهَ عَنْهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَمْ مَنْ يَكُـونُ عَلَـيْهِمْ وَكِـيلًا﴾ [سـورة النـساء: الآيـة 109].

المصادر والمراجع

1. السيد علي خضر، الحوار في السيرة النبوية. المركز العـالمي للتعريـف بالرسول وسيرته. 2012
2. ربحـي عبـد القـادر مـوسى الجـديلي، إدارة المفاوضـات. الأكاديميـة العربية المفتوحة في الدنمارك-كلية الإدارة والاقتصاد. 2010
3. د. إبراهيم درويش ود. محمد يس، المشكلة الإدارية وصناعة القـرار (القاهرة، الهيئة العامة للكتب، 2005).
4. د.أحمـد صـقر عاشـور، الـسلوك الإنـساني في التنظـيم،(الإسـكندرية، مكتبة الجامعة، 2010).
5. د. أحمـد إبـراهيم عبـد الهـادي، الـسلوك التنظيمـي، (بنهـا: مكتبـة الجامعة، 1991).
6. د. احمد مصطفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،2009).
7. د. حنفــي ســليمان، الــسلوك التنظيمــي والأداء، (الإســكندرية: دار الجامعات المصرية، 2007).
8. د. جــمال الــدين محمــد المــرسي، إدارة الأفــراد،(المنوفيــة: مطبعــة الجامعة)،1989.

9. د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة غريب،2014).
10. مكتب الآفاق المتحدة الإستشاري. نشر ثقافة الحوار
11. لدى العاملين في المؤسسات التعليمية 2013.
12. إدارة الدراسات والبحوث والنشر(1425 هـ): ثقافة الحوار في المجتمع السعودي: رؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية،مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني،ط 2،الرياض،المملكة العربية السعودية.
13. الدعيج،مي حمد: عوامل تنمية الحوار والنقاش اللاصفي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،جامعة الملك سعود 2005
14. الدنيش،فيصل محمد: الحوار الاجتماعي من منظور نفسي،مطابع النرجس للنشر والتوزيع،ط 1،الرياض،المملكة العربية السعودية 2005.
15. الشريفي،شوقي السيد: مصطلحات العلوم التربوية،مكتبة العبيكان,الرياض،المملكة العربية السعودية 2008.

16. الـصقهان،عبدالـلـه ومحمـد الـشويعر: قواعـد ومبـادئ الحـوار الفعال،مركز الملك عبدالعزيز للحـوار الـوطني،ط 2،الرياض،المملكـة العربية السعودية. 2007

17. العبودي،فهد ناصر: الحوار منهج وسلوك،دار أطلس الخـضراء للنـشر والتوزيع،الرياض،المملكة العربية السعودية 2005.

18. المغامـسي،خالد محمـد : الحـوار آدابـه وتطبيقاتـه في التربيـة الإسلامية،مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني،ط 2،الرياض،المملكـة العربية السعودية. 2005.

الفهرس

ادارة الحوار والتفاوض





دار الجنــــادرية للنشـر والتـوزيع

الأردن - عمـــــان

تــــلفاكـــــس ٠٠٩٦٢٦٤٧٧٨٧٧٠

جــــــوال ٠٧٩٦٢٩٦٥١٤

ص.ب ٥٢٠٦٥١ عمـــــان ١١١٥٢ الأردن

Email : dar_janadria@yahoo.com